



BACHELORARBEIT

Herr
Robby Faehse

**Anforderungen und Grenzen in
den unterschiedlichen Rollen
der Führungskraft**

**In den Hauptrollen als Manager
und Leader, in den Nebenrollen
als Mentor und Coach**

2014

BACHELORARBEIT

Anforderungen und Grenzen in den unterschiedlichen Rollen der Führungskraft

**In den Hauptrollen als Manager
und Leader, in den Nebenrollen als
Mentor und Coach**

Autor/in:

Herr Robby Faehse

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wV1-B

Erstprüfer:

Prof. Waldemar Stotz

Zweitprüfer:

Dipl.-Ing. oec. Ralf Bräuer

Einreichung:

Leipzig, den 21. Juli 2014

BACHELOR THESIS

Demands and limits in the different roles of the supervisor

**In the main roles as manager and
leader, in the subordinated roles
as mentor and coach**

author:
Mr. Robby Faehse

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM11wV1-B

first examiner:
Prof. Waldemar Stotz

second examiner:
Dipl.-Ing. oec. Ralf Bräuer

submission:
Leipzig, the 21-Jul-2014

Bibliografische Angaben

Faehse, Robby

Anforderungen und Grenzen in den unterschiedlichen Rollen der Führungskraft
In den Hauptrollen als Manager und Leader, in den Nebenrollen als Coach und Mentor

Demands and limits in the different roles of the supervisor
In the main roles as manager and leader, in the subordinated roles as mentor and coach

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, Leipzig, 2014

Abstract

Die Intention meiner Arbeit ist es, die Rollen der Führungskraft zu untersuchen. Dabei betrachte ich Management und Leadership als Hauptrollen, sowie Mentoring und Coaching als Nebenrollen. Ziel ist es herauszuarbeiten, welche Voraussetzungen die Führungskraft für die erfolgreiche Anwendung der Rollen besitzen muss, welche Möglichkeiten es ihr in der Personalführung eröffnet und welche Grenzen es bei der Ausführung der Rollen für die Führungskraft gibt.

Weiterführend betrachte ich das Zusammenspiel der beiden Hauptrollen und warum es für eine erfolgreiche Führung wichtig ist. Auch auf die Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung mit Hilfe der Nebenrollen werde ich genauer eingehen. Abschließen werde ich die Arbeit mit dem Blick auf die Rolle der Führungskraft in der Zukunft.

Das werde ich anhand von Literaturrecherchen und dem Befragen von Experten herausarbeiten. Ergänzen werde ich dies mit meinen eigenen Erfahrungen. Die Arbeit zeigt, dass es notwendig ist, beide Hauptrollen zu beherrschen. Keine der Hauptrollen dominiert. Sie werden je nach Führungssituation in unterschiedlicher Stärke ausgeführt. Entscheidend ist das Zusammenspiel der Beiden. Die Führungskraft nutzt die Nebenrollen, Mentoring und Coaching, zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.

Auch sie muss sich dem ständigen Wandel der Gesellschaft, des Unternehmens und der Entwicklung der Mitarbeiter anpassen. In Zukunft wird es für die Führungskraft immer wichtiger sein, empathische Fähigkeiten zu besitzen. Die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird sich weiter verstärken und ein immer größerer Indikator für den Erfolg sein.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Verzeichnis der Darstellungen	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung.....	1
1.2 Fragestellung	1
1.3 Aufbau und methodisches Vorgehen in der Arbeit.....	2
2 Begriffe und theoretische Grundlagen	4
2.1 Die Rollen der Führungskraft	4
2.2 Theoretische Ansätze	5
2.2.1 Die situative Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard	5
2.2.2 Die transaktionale und transformationale Führung nach Bass....	8
2.3 Die Hauptrollen einer Führungskraft.....	10
2.3.1 Manager.....	10
2.3.2 Leader	10
2.4 Weitere Rollen der Führungskraft (Nebenrollen)	11
2.4.1 Mentoring.....	11
2.4.2 Coaching.....	13
3 Anforderungsprofil an die Führungskraft in den Hauptrollen.....	15
3.1 Anforderungsprofil in der Rolle als Manager.....	15
3.2 Anforderungsprofil in der Rolle als Leader	19
4 Chancen und Risiken der Führungskraft in den Hauptrollen	24
4.1 Zusammenspiel von Management und Leadership in der Praxis.....	24
4.2 Zukünftige Anforderungen und Grenzen in den Rollen als Manager und Leader.....	27
5 Möglichkeiten der Unterstützung von Mitarbeitern und Grenzen der Führungskraft in den Nebenrollen	31
5.1 Die Abgrenzung zwischen Mentoring und Coaching	31
5.2 Mitarbeiterförderung durch Mentoring	32
5.3 Mitarbeiterentwicklung durch Coaching.....	36
6 Schlussbetrachtung.....	44

Literaturverzeichnis	IV
Anlage	VIII
Eigenständigkeitserklärung	IX

Verzeichnis der Darstellungen

Abbildung 1: Reifegradmodell nach Hersey/ Blanchard.....	6
Abbildung 2: Transaktionale und Transformationale Führung nach Bass.....	8
Tabelle 1: Vergleich Mentoring und Coaching.....	29

1 Einleitung

1.1 Einführung

Jedes Unternehmen wünscht sich erfolgreiche Führungskräfte. Dementsprechend gibt es eine Vielzahl an Literatur zu dem Thema, wie Führungskräfte entwickelt und erfolgreich gemacht werden können. Darüber hinaus finden viele Seminare, Schulungen und Weiterbildungen dazu statt. Im Zentrum steht die Führungskraft als Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg. Die Qualität einer Führungskraft ist ein wichtiger Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg des ganzen Unternehmens entscheiden kann.

Daraus leitet sich auch die Bedeutung meines Themas ab. Ich möchte mich deshalb in meiner Arbeit intensiver mit den heutigen Aufgaben einer Führungskraft beschäftigen. Darüber hinaus werde ich die Anforderungen und Grenzen in den unterschiedlichen Rollen der Führungskraft untersuchen, sowohl in den Hauptrollen als Manager und Leader als auch in den Nebenrollen als Mentor und Coach.

Unsere Welt ist in einem ständigen Wandel begriffen. Daraus resultiert ein veränderter Denkprozess der Menschen, der sich natürlich auch auf die Arbeits- und Führungsprozesse auswirkt. Darauf müssen sich die Führungskräfte und die Unternehmensleitungen einstellen. Welche Hindernisse dabei auftreten können und wie man diese beseitigen kann, wird ein weiterer Aspekt meiner Arbeit sein.

1.2 Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit gehe ich der Frage nach, wie die Führungskraft in den verschiedenen Rollen wirken soll und welche theoretischen Grundlagen sich in der Literatur dazu finden lassen. Wichtig ist auch die Frage, welches Anforderungsprofil die Führungskraft in den verschiedenen Rollen benötigt. Dieses wird in den Hauptrollen Manager und Leader und in den Nebenrollen Mentor und Coach untersucht.

Des Weiteren wird die Frage nach den Grenzen der Führungskraft in den genannten Rollen beleuchtet. Außerdem untersuche ich, wie die Hauptrollen zusammenspielen können und ob die Führungskraft alle Rollen gleichermaßen beherrschen kann und muss.

Darüber hinaus prüfe ich, welche Voraussetzungen die Führungskraft für die richtigen Tätigkeiten in den Nebenrollen benötigt und wie sie Coaching und Mentoring für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter anwenden kann.

Abschließend untersuche ich die Frage, mit welchen neuen Herausforderungen sich die Führungskraft in der Zukunft beschäftigen muss und welche Auswirkungen das auf die Handhabung der unterschiedlichen Rollen hat. Werden sich die Rollen verändern bzw. verstärken? Wie muss sich die Führungskraft in der Zukunft verändern, um weiterhin erfolgreich führen zu können? Gibt es die ideale Führungsrolle?

1.3 Aufbau und methodisches Vorgehen in der Arbeit

Zu Beginn meiner Arbeit werde ich unter Punkt 2 die theoretischen Grundlagen der situativen Führungstheorie von Hersey und Blanchard und die transaktionale und transformationale Führung von Bass erläutern. Des Weiteren beschreibe ich die Rolle der Führungskraft und definiere die Begriffe Manager, Leader, Mentoring und Coaching.

Im Punkt 3 beschreibe ich das Anforderungsprofil der Führungskraft in den Hauptrollen als Manager und Leader. Das darauf folgende Kapitel 4 möchte ich dazu nutzen, um Management und Leadership gegenüber zu stellen und das Zusammenspiel beider zu beschreiben. Ein weiterer Punkt ist die Darstellung der Anforderungen und Grenzen der Führungskraft in den Rollen als Manager und Leader in der Zukunft.

Das Kapitel 5 dreht sich um die Nebenrollen der Führungskraft. In diesem Abschnitt beschäftige ich mich mit den Nebenrollen Mentoring und Coaching. Diese werde ich miteinander vergleichen und die Möglichkeiten sowie die Grenzen der Anwendung aufzeigen. Darüber hinaus gebe ich einen Ausblick, was sich für die Führungskraft in der Zukunft in ihren Rollen ändern wird. Wenn ich in dieser Arbeit von Führungskraft spreche, beziehe ich mich nicht auf eine festgelegte Ebene, in der sich die Führungskraft bewegt. Stattdessen ziehe ich alle Führungsebenen in Betracht.

Meine theoretischen Ausführungen und die Meinungen der zitierten Autoren habe ich mit den Erfahrungen aus meiner beruflichen Tätigkeit bzw. von erfahrenen Führungskräften aus unterschiedlichen Führungsebenen ergänzt. Neben eigenen Erlebnissen konnte ich die Erfahrungen anderer Führungskräfte bei Seminaren, Schulungen, Dienstberatungen sowie in gemeinsamen Gesprächen sammeln.

Darüber hinaus habe ich mit drei Experten aus meinem Unternehmen Interviews zum Thema ‚die Rollen der Führungskraft‘ geführt. Um möglichst einen Gesamtüberblick zu erhalten, suchte ich mir diese an regional unterschiedlichen Standorten mit unterschiedlichen Arbeitsfeldern heraus. Darunter befinden sich zwei Führungskräfte auf der obersten Ebene im Vertrieb, die in dieser Funktion Vertreter des Vorstandes sind. Herr Dietz, einer der erfolgreichsten Führungskräfte aus den alten Bundesländern, begann seine Karriere als Lehrling in Hessen. Während seiner Qualifizierung zur Führungskraft

war er in unterschiedlichen Regionen Deutschlands tätig. In Landshut, seinem jetzigem Sitz, hatte er die Aufgabe, eine Landesgeschäftsstelle neu aufzubauen, die es vorher noch nicht gab. Er entwickelte neue Strukturen und schaffte es, diese neue Landesgeschäftsstelle im Konzern erfolgreich zu etablieren. Eine Führungskraft aus den neuen Bundesländern, Herr Fischer, leitet heute die Landesgeschäftsstelle in Leipzig. Er begann als Mitarbeiter im Vertrieb in Sachsen. Während seiner Ausbildung zur leitenden Führungskraft durchlief Herr Fischer viele Stationen in Geschäftsstellen der neuen Bundesländer. Heute ist Herr Fischer einer der erfolgreichsten Führungskräfte im Konzern und hat neben seinen normalen Führungsaufgaben in Leipzig noch die Verantwortung für die Ausbildung und Qualifizierung von neuen Geschäfts- und Landesgeschäftsstellenleitern für den Konzern. Herr Wien, eine weitere Führungskraft, kam ursprünglich als Personaltrainer für Führungskräfte ins Unternehmen und ist mittlerweile Abteilungsleiter unserer Personalentwicklungsabteilung in der Konzernzentrale.

2 Begriffe und theoretische Grundlagen

2.1 Die Rollen der Führungskraft

Die Bezeichnung Führungskraft wird in der Literatur unterschiedlich definiert. „So kann [...] der Begriff über verschiedene Hierarchieebenen hinweg geschäftsführende Eigentümer bzw. Top-Manager, Abteilungsleiter und Gruppenleiter bis hin zu Meistern umfassen.“¹ Artverwandte Synonyme von ‚Führung‘ bzw. ‚führen‘ sind beispielsweise ‚fahren‘, ‚steuern‘ und ‚lenken‘. Im Kern drücken diese Begriffe eine Richtungsanzeige aus. Cormelli/ Rosenstiel schreiben hierzu: „Führung ist [...] zielgerichtete Einflussnahme eines Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter.“² Im Folgenden werden die wichtigsten Voraussetzungen genannt, um von Führung sprechen zu können:

- „Mindestens zwei Personen existieren: *Führer* und *Geführter*.“³
- Es gibt einen Austausch zwischen den Beiden, wobei der Führer auf Grund seiner Position dem Mitarbeiter gegenüber seine Vorstellungen eher durchsetzen kann.
- „Die Einflussnahme des Führers *zielorientiert* erfolgt, also auf die Erreichung bestimmter Ergebnisse bzw. die Erfüllung bestimmter Aufgaben ausgerichtet ist.“⁴

Die Aufzählung erhebt kein Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt nur eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte dar. Die Führungskraft hat die Aufgabe, den Geführten zu bewegen, bestimmte Ziele zu erreichen. Diese leiten sich meist aus den Zielen der Führungskraft und letztendlich aus den Vorgaben des Unternehmens ab.⁵

Neben der Aufgabe zur Mitarbeiterführung, können Führungskräfte weitere Aufgabenfelder innehaben. Dies können Spezialaufträge sein, die direkt von der Unternehmensleitung erteilt werden, zum Beispiel der Akquise von wichtigen Firmen und Behörden, die für eine Zusammenarbeit mit dem eigenen Unternehmen gewonnen werden sollen.

¹ Oesterle, Michael-Jörg: Führungskräfte, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 791.

² Cornelli, Gerhard/ Rosenstiel, Lutz v.: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2009, S. 106.

³ Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, S. 157, Hervorhebung im Original.

⁴ Ebd., S. 157, Hervorhebung im Original.

⁵ Vgl. Cornelli, Führen durch Motivation, S. 128f.

Des Weiteren kann eine Führungskraft eine hohe Verantwortung für Investitionen haben. In der vorliegenden Arbeit werde ich mich aber auf die Aufgabe der Mitarbeiterführung beschränken.

Die Aufgaben der Führung

„unterscheiden sich durch größere Komplexität sowie Beziehungs- und Konfliktintensität. Führung vollzieht sich unter bestimmten Umweltbedingungen, die einem ständigen Wandel unterliegen. [...] Die Anforderungen an eine Führungskraft ist die Schaffung innovationsfördernder Rahmenbedingungen im Unternehmen, die die kontinuierliche Erneuerung des Unternehmens ermöglichen.“⁶

Das unterstreicht die Bedeutung der Arbeit einer Führungskraft. Sie ist das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern. Priorität für die Führungskraft hat die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele. Bei Abweichungen muss die Führungskraft eingreifen und gegensteuern. Der Umgang mit den verschiedenen Charakteren und Eigenschaften der Mitarbeiter kann dabei zu einer Herausforderung werden. Es muss der Führungskraft gelingen, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ihre Mitarbeiter zu fördern und zu Höchstleistungen zu führen. Hinzu kommen die Eigeninteressen und Eigenheiten der Mitarbeiter. Um sich an die verschiedenen Gegebenheiten anpassen zu können und erfolgreich zu führen, nimmt die Führungskraft verschiedene Rollen ein, welche an die gegebenen Situationen anzupassen sind.

2.2 Theoretische Ansätze

2.2.1 Die situative Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard

Hersey und Blanchard entwickelten 1977 ein Modell, in dem sie das situative Führen aufgriffen. In wissenschaftlichen Untersuchungen wurde die Erkenntnis gewonnen, dass eine Führungskraft, die nur einen Führungsstil bzw. -methode anwendet, nicht auf Dauer erfolgreich sein kann.⁷

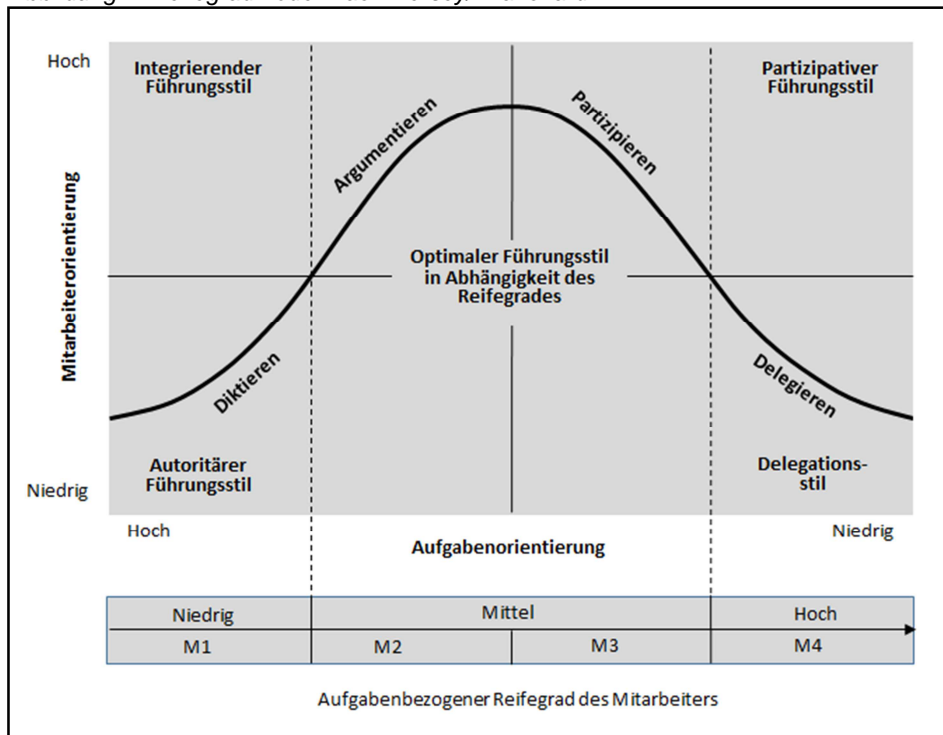
⁶ Hinterhuber, Hans H./ Raich, Margit: Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen, in: Bruch, Heike/ Krummacker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 55.

⁷ Vgl. Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Heidelberg u.a. 2011, S. 372.

Bei der situativen Führung wird zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung unterschieden. Hersey und Blanchard stellten diese beiden Orientierungen in einer Matrix mit drei Dimensionen gegenüber. Auf der horizontalen Achse (X-Achse) befindet sich die Aufgabenorientierung und auf der vertikalen Achse (Y-Achse) die Mitarbeiterorientierung. Die Auswahl des richtigen Führungsverhaltens ist davon abhängig, welchen Reifegrad der Mitarbeiter besitzt. Dieser Reifegrad wird im Modell als Kurve dargestellt und ist die dritte Dimension. Bestimmt wird er von zwei Eigenschaften des Mitarbeiters. Einerseits sind es die Fähigkeiten des Mitarbeiters zur Erfüllung der gestellten Aufgabe. Andererseits ist es seine psychologische Reife, die von seiner Eigenmotivation, seiner Verantwortungsbereitschaft und seinem Selbstbewusstsein abhängt.⁸

In dem beschriebenen Modell von Hersey/ Blanchard bilden sich vier Felder. Diese unterscheiden sich nach der unterschiedlichen Ausprägung der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung und bestimmen den Reifegrad des Mitarbeiters.

Abbildung 1: Reifegradmodell nach Hersey/ Blanchard



Quelle: Hersey, Paul/ Blanchard, Kenneth H.: *Management of Organizational Behaviour*. 4. Auflage, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982, S. 152, zit. nach Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: *Unternehmensführung*. 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Franz Vahlen Verlag, München 2013, S. 651.

⁸ Vgl. Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: *Unternehmensführung*. 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Franz Vahlen Verlag, München 2013, S. 650.

- Reifegrad M1 (niedrige Reife): Die Mitarbeiter weisen eine geringe psychologische Reife auf und besitzen nicht die Fähigkeiten, die Aufgabe zu erledigen. Das verlangt von der Führungskraft einen autoritären Führungsstil, bei dem die Aufgabenorientierung das Wichtigste ist. Mittels einer klaren Anweisung definiert der Vorgesetzte die Aufgaben für den Mitarbeiter.
- Reifegrad M2 (geringe bis mäßige Reife): Der Mitarbeiter zeigt eine höhere psychologische Reife, aber ihm fehlen weiterhin die Fähigkeiten der selbstständigen Aufgabenerfüllung. Die Führungskraft wendet hier den integrierenden Führungsstil an. Das bedeutet für den Mitarbeiter, dass er bei der Aufgabenstellung mitreden darf, aber dennoch die Führungskraft die Entscheidung trifft. Die Führungskraft versucht in diesen Gesprächen, den Mitarbeiter argumentativ für seine Entscheidung zu gewinnen.
- Reifegrad M3 (mäßige bis hohe Reife): In diesem Feld können Mitarbeiter bei der Aufgabenerteilung und Erledigung mitsprechen und diese aktiv gestalten. Der Mitarbeiter besitzt die Fähigkeiten zur Aufgabenerledigung. Bei der psychologischen Reife benötigt er noch Unterstützung. Um seine Entwicklung zu unterstützen, ist der partizipative Führungsstil der Richtige.
- Reifegrad M4 (hohe Reife): Der Mitarbeiter ist in der Lage, mit seinen Fähigkeiten selbstständig Aufgaben zu erledigen. Dafür besitzt er eine hohe Ausprägung der psychologischen Reife und die Fähigkeit, Aufgaben ordnungsgemäß zu erledigen. Die Führungskraft arbeitet mit dem delegativen Führungsstil. Dabei lässt er seine Mitarbeiter ihre Arbeit selbstständig erledigen und kontrolliert diese in unregelmäßigen Abständen stichprobenartig.

Die vier Reifegrade habe ich den Ausführungen von Dillerup/ Stoi entnommen.⁹ Je nachdem, welchen Reifegrad der Mitarbeiter besitzt, passt die Führungskraft ihren Führungsstil an, um das bestmögliche Ergebnis bei dem Mitarbeiter zu erreichen.

Anzumerken ist bei dieser Theorie, dass außer dem Reifegrad der Mitarbeiter, andere Einflussfaktoren außen vor gelassen werden.¹⁰ Des Weiteren ist der Reifegrad eines Mitarbeiters schwer mess- und feststellbar.¹¹ Je nach Aufgabenstellung kann der Mitarbeiter über einen hohen bzw. niedrigen Reifegrad verfügen. Dies hat zur Folge, dass die Führungskraft mehrere Führungsstile anwenden muss, gegebenenfalls mehrmals

⁹ Vgl. ebd., S. 650.

¹⁰ Vgl. Hentze, Joachim u.a.: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., neu bearbeitete Auflage, Haupt Verlag, Bern u.a. 2005, S. 300.

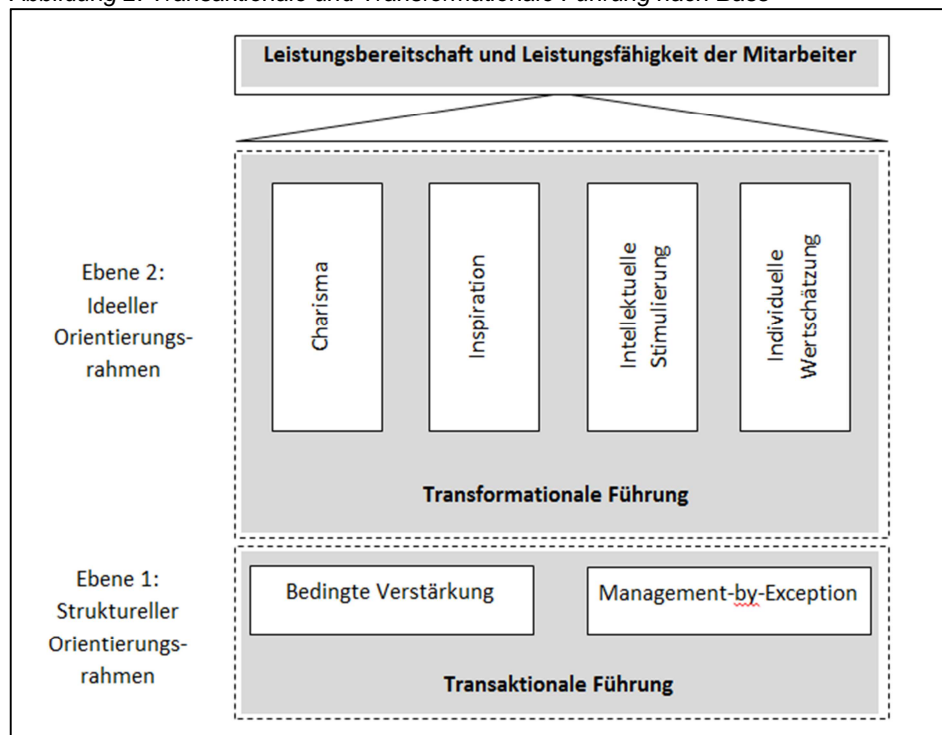
¹¹ Vgl. Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage, Friedrich Kiel Verlag, Ludwigshafen 2008, S. 171.

täglich, auch bei verschiedenen Mitarbeitern. Im Bereich der Aufgabenorientierung ist dies auch kein Problem, aber in der Mitarbeiterorientierung kann dies, falsch angewendet, zur Verwirrung und Demotivation führen.¹²

2.2.2 Die transaktionale und transformationale Führung nach Bass

Die Theorie nach der Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung entwickelte vor allem Bass Mitte der achtziger Jahre. Gemeinsam wirken diese beiden Führungsvarianten auf das Verhalten und die Einstellung des Mitarbeiters ein.¹³ Die transaktionale und transformationale Führung arbeiten nicht im Gegensatz zu einander, sondern sind bauen aufeinander auf und bestehen aus zwei Ebenen.¹⁴

Abbildung 2: Transaktionale und Transformationale Führung nach Bass



Quelle: Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013, S. 464.

¹² Vgl. Jöstingmeier, B.: Mitarbeiterführung, unveröffentlichtes Manuskript, Stuttgart 2012, zit. nach Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung. 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Franz Vahlen Verlag, München 2013, S. 651.

¹³ Vgl. Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013, S. 464.

¹⁴ Vgl. Hugenberg, Grundlagen der Unternehmensführung, S. 382 .

Die erste Ebene ist die transaktionale Führung:¹⁵

- Die Führungskraft zeigt dem Mitarbeiter auf, welche Erwartungen sie an ihn in Bezug auf seine Leistungen hat.
- Im Gegenzug erhält der Mitarbeiter, bei ordnungsgemäßer Erfüllung der Aufgabe, eine Belohnung.

Zusammenfassen lässt sich sagen, dass die transaktionale Führung ein Austauschprozess ist, den die Führungskraft zu leiten hat. Als geeignete Führungstechniken nennt Stock-Homburg „bedingte Verstärkung und Management-by-Exception.“¹⁶

Die zweite Ebene ist die transformationale Führung:¹⁷

- Ziel ist es, den Mitarbeiter in seinen Wünschen, Vorstellungen und Einstellungen zu verändern.
- Auf der Grundlage von Werten und Erfahrungen vermittelt die Führungskraft neue Visionen. Mit deren Hilfe ermöglicht sie den Mitarbeitern, Dinge neu zu entdecken und diese auszuprobieren.

Das gelingt der Führungskraft, in dem sie sich für ihre Mitarbeiter interessiert, ihnen zuhört und die Situation für jeden Mitarbeiter individuell betrachtet. Sie regt ihre Mitarbeiter zum Nachdenken und zur Entwicklung von Kompetenzen für die Problemlösung an. Durch Inspiration und Charisma gelingt es der Führungskraft, einerseits Erwartungen und Ziele verständlich zu kommunizieren und andererseits, den Respekt der Mitarbeiter zu erhalten und sie mit Stolz zu erfüllen.

Das Zusammenspiel von beiden Ebenen beschreibt Stock-Holm wie folgt:

„Durch diesen *strukturellen Orientierungsrahmen* unterstützt die transaktionale Führung die transformationale Führung (Ebene 2). Darauf aufbauend wird durch die vier Facetten der transformationalen Führung ein *ideeller Orientierungsrahmen* für die Mitarbeiter geschaffen.“¹⁸

¹⁵ Vgl. ebd., S. 383.

¹⁶ Stock-Homburg, Personalmanagement, S. 464.

¹⁷ Vgl. Hugenberg, Grundlagen der Unternehmensführung, S. 383.

¹⁸ Stock-Homburg, Personalmanagement, S. 464, Hervorhebung im Original.

2.3 Die Hauptrollen einer Führungskraft

2.3.1 Manager

„Manager“ ist in der heutigen Welt ein vielgebrauchter Begriff. Erstmals wurde Management im 19. Jahrhundert von den Engländern verwendet, kurz darauf auch in den USA.¹⁹ Nach dem zweiten Weltkrieg verbreitete sich dieser Begriff auch in Deutschland. „Management“ wird oft als Synonym für „Führung“ verwendet. Auch die Definitionen und Interpretationen der Tätigkeit des Managers sind sehr unterschiedlich. Sie bedürfen deshalb einer genauen Bestimmung, was die Rolle des „Managers“ für die Führungskraft definiert. Nach Drucker „lässt sich die Arbeit eines Manager als planend, organisierend, integrierend und bewertend charakterisieren.“²⁰ Der Manager ist dafür verantwortlich, Strategien zu entwickeln und diese in seinem Aufgabenbereich umzusetzen. Bei auftretenden Schwierigkeiten hat die Führungskraft dafür zu sorgen, dass sie beseitigt werden.²¹ Er beschreibt einen Rahmen, in dem sich die unterstellten Mitarbeiter bewegen.

„Management heißt, Probleme auf eine kreative Weise lösen. Dafür gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, Methoden und Einstellungen, mit denen die Unternehmung Wettbewerbsvorteile erzielen kann.“²² Des Weiteren schreiben Hinterhuber/ Krauthammer, dass Manager in einem bestehenden System arbeiten. Sie bringen ihre Mitarbeiter dazu, sich zu bewegen.²³

2.3.2 Leader

Der englische Begriff Leadership hat im Deutschen die Bedeutung der Führung, Leader heißt der Führer. Dies ist aber nur die Übersetzung. Leader hat sich als Fachbegriff etabliert und beschreibt eine weitere Rolle der Führungskraft. Wie bereits unter dem Punkt 2.3.1 für den Manager dargestellt, finden wir auch die Rolle des Leaders auf jeder Hierarchiestufe wieder. Die Personalführung ist eine der Hauptaufgaben im Lea-

¹⁹ Vgl. Staehle, Wolfgang H./ Conrad, Peter/ Sydow, Jörg: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage. Vahlen Verlag, München 1999, S. 71f.

²⁰ Drucker, Peter F.: Management. Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert. Band 1. Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2009, S. 47.

²¹ Vgl. Dillerup, Unternehmensführung, S. 655.

²² Hinterhuber, Hans H./ Krauthammer, Eric: Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 16.

²³ Vgl. ebd., S. 17.

dership. Des Weiteren befasst sich der Leader mit der Ausarbeitung neuer Visionen und Strategien, die dem Unternehmen helfen, neue Wege zu gehen. Gleichzeitig befähigt er seine Mitarbeiter dazu, neue Strategien erfolgreich umzusetzen und ermöglicht ihnen, Fähigkeiten zu erlangen, die zu herausragenden Leistungen führen.²⁴ Der Leader besitzt die Begabung, seine Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren. Er erkennt die Wünsche und Bedürfnisse seiner Unterstellten und weckt in ihnen die Begeisterung für neue Aufgaben. Die Schaffung eines gemeinsamen Willens zur Leistungssteigerung und die Bildung eines Zusammenhaltes im Team sind weitere Eigenschaften eines Leaders. Auch seine ‚Selbstführung‘ gehört dazu.²⁵ Der Leader besitzt die „Einstellung des Dienens“.²⁶

Hinterhuber/ Raich fassen den Begriff Leader wie Folgt bildlich zusammen:

„Leadership bedeutet herauszufinden, wohin der Wind bläst, mit Windstillen zu rechnen und durch proaktives Verhalten in einer Flaute noch stärker zu werden. Chancen gibt es immer irgendwo: Der Unternehmer freut sich selbstverständlich über günstige Marktbedingungen so wie sich der Segler über den guten Wind freut. Jedoch bestimmt nicht der Wind, sondern der Kapitän und seine Fähigkeit, die Segel situativ richtig einzustellen, d.h. Leadership und Strategie, den Kurs.“²⁷

2.4 Weitere Rollen der Führungskraft (Nebenrollen)

2.4.1 Mentoring

Die Begriffe Mentoring und Mentor, sind auf die griechische Mythologie zurück zu führen.²⁸

„König Odysseus übertrug während seiner Abwesenheit die Aufgabe der Erziehung seines Sohnes Telemach an Mentor, seinen Vertrauten. In der Folgezeit stellte Mentor für Telemach Vaterfigur, Vertrauter, Lehrer und Berater dar, in einer Beziehung, welche von gegenseitiger Achtung, Vertrauen und Zuneigung geprägt war.“²⁹

²⁴ Vgl. Dillerup, Unternehmensführung, S. 655.

²⁵ Vgl. Bruch, Heike/ Vogel, Bernd/ Krummaker, Stefan: Leadership – Best Practices und Trends, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 4.

²⁶ Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 17.

²⁷ Hinterhuber, Leadership – Best Practices und Trends, S. 51.

²⁸ Stegmüller, Rudi: Mentoring, in: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard/ Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, S. 1511.

²⁹ Ebd., S. 1511.

Es gibt verschiedenste Formen von Mentoring: klassische Mentoring, Cross-Mentoring, Reverse Mentoring, informelles Mentoring und Gruppen-Mentoring um nur einige zu nennen. Ich werde mich in meiner vorliegenden Arbeit vor allem mit dem klassischen Mentoring befassen.

In der Literatur sind unterschiedliche Auffassungen zum richtigen Mentoring und zum Mentor zu finden. Hilb schreibt, dass „eine erfolgreiche und erfahrene Führungskraft aus den oberen Managementebenen“³⁰ der Richtige sei. Dagegen bezeichnet Becker einen „Linienvorgesetzte[r] aus anderen Bereichen oder Partnerunternehmen“³¹ als den geeigneten Mentor. Unter bestimmten Voraussetzungen kann auch der direkte Vorgesetzte als Mentor fungieren. Darauf gehe ich im Kapitel 5.2 tiefer ein.

In der Zielbeschreibung sind sich Hilb und Becker einig. Hilb schreibt, das „Ziel des Mentoring ist sowohl die Weiterentwicklung des Mentees, als auch die Förderung seiner beruflichen Karriere.“³² Erreicht werden soll damit, dass sich die Mentees, meist angehende bzw. junge Führungskräfte, in ihren Aufgaben qualifizieren und an Hand der Erfahrung der Mentoren erfolgreich werden können. Der Mentor besitzt eine gewisse Stellung im Unternehmen und kann darüber den Mentee wichtige Kontakte vermitteln, die für seine Entwicklung wichtig sein werden.

Des Weiteren bringt der Mentor einen Erfahrungs- und Kompetenzvorsprung mit.³³ Jedoch benötigt der Mentor gewisse Voraussetzungen, damit ein Mentoring richtig funktionieren kann. Becker hat diese gut zusammengefasst: „Als Mentor sollen Führungskräfte gewonnen werden, die bereit sind, sich emotional auf den Mentee einzulassen, lediglich die Rolle des Mentors zu übernehmen, reicht nicht.“³⁴ Damit ist gemeint, dass die Führungskraft sich bewusst für diese Rolle entscheiden muss und Interesse an der Entwicklung des Mitarbeiters muss. Es darf nicht ein erteilter Auftrag des Vorgesetzten der Führungskraft sein, den die Führungskraft abuarbeiten hat. Um die Vorbildrolle zu stärken, ist es empfehlenswert eine erfolgreiche Führungskraft zu wählen. Aus der Sicht der Führungskraft beschreibt Becker, dass „es lohnend, span-

³⁰ Hilb, Martin: Mentoring, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 1152.

³¹ Becker, Manfred: Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, S. 667.

³² Hilb, Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1152.

³³ Vgl. Graf, Nele/ Edelkraut, Frank: Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2014, S. 19.

³⁴ Becker, Personalentwicklung, S. 676.

nend und durch die Organisation ausdrücklich anerkannt sein [muss], als Mentor zu wirken.“³⁵ Ist dieses nicht erfüllt, wird das Interesse einer Führungskraft nicht groß sein.

2.4.2 Coaching

Ursprünglich kommt der Begriff Coaching aus dem Bereich des Sports. Gemeint ist der Trainer einer Mannschaft. Auch ist Coaching „aus der Hochschule bekannt und meint Helfer, Unterstützer, Lernhelfer.“³⁶ Schneiders Recherche im englischsprachigen Raum ergab folgendes: „Nach dem Oxford Duden ist Coaching mit *Privatunterricht* zu übersetzen, nach Webster's Dictionary ist ein Coach „...someone who instructs others in preparation for an athletic contest.“³⁷

Betrachte ich den Gebrauch des Begriffes heute in der Personalwirtschaft, gibt es starke Abweichungen zur ursprünglichen Definition. Der Trainer leitet seine Mannschaft an und gibt ihnen direkte Anweisungen, wie sie etwas zu machen hat. Coaching im Unternehmen zielt eher auf die beratene Ebene ab. Meiner Meinung nach, trifft Rauen die Erklärung am besten: „Unter dem Begriff ‚Coaching‘ kann eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen verstanden werden.“³⁸ Ein wichtiges Ziel von Coaching ist, die Förderung der Lösungskompetenz des Mitarbeiters, sozusagen ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘.³⁹

„Somit muss (und kann) der Coach nicht für seine Aufgabe allwissend sein. Letztendlich muss die Problembewältigung vom Klienten selbst geleistet werden. Der Coach versucht dabei, Prozesse so zu steuern, dass sich die Ressourcen des Klienten bestmöglich entwickeln, damit neue Wahlmöglichkeiten erkannt und genutzt werden können.“⁴⁰

Das Coaching hat nicht das Ziel, einen Weg vorzugeben, sondern der Gecoachte setzt seine Ziele selbst und er muss seinen eigenen Weg finden. Mit seinen Fähigkeiten hilft

³⁵ Ebd., S. 676.

³⁶ Ebd., S. 658.

³⁷ Schneider, Ursula: Coaching, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 651f, Hervorhebung im Original.

³⁸ Rauen, Christopher: Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, S. 112.

³⁹ Vgl. Haberleitner, Elisabeth/ Deistler, Elisabeth/ Ungvarl, Robert: Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. Redline Wirtschaft Verlag, Heidelberg 2007, 23.

⁴⁰ Rauen, Handbuch Coaching, S. 112.

der Coach dem Gecoachten, seine Potentiale zu erkennen. Der Coach ist eher ein ‚Frager‘, um dem Gecoachten zum Denken anzuregen.

Der Umfang des Coaching hat sich in den Unternehmen verändert. „War Coaching bis vor wenigen Jahren meist Führungskräften vorbehalten, wird es zunehmend auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Arbeitsebene angeboten.“⁴¹ Die Durchführung eines Coaching kann durch einen externen bzw. internen Coach erfolgen. Wobei bei dem internen Coach nochmals in Stabs-Coach (Freigestellter Coach) und Vorgesetzten-Coach unterschieden wird. In meiner Arbeit werde ich mich auf das Vorgesetzten-Coaching beschränken und im Punkt 5.3 näher beschreiben. Der Teilnehmerkreis eines Coachings kann sich auf eine Gruppe beziehen oder auf eine Person beschränkt sein.

Das Coaching bedarf des gegenseitigen Respektes und des Vertrauens zwischen Coach und Gecoachten. Der Coach besitzt die Fähigkeit des Fragens, aber er sollte nicht manipulieren. Rauen schreibt hierzu: „Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.“⁴² Wie bereits erwähnt, läuft das Coaching in einem Prozess ab und ist nicht mit einer Sitzung erledigt. Der Coach versteht sich hier als Begleiter auf dem Weg zum Erfolg.

Die Einführung zum Begriff Coaching möchte ich mit einem weiteren Zitat von Rauen beenden. Er hat meiner Meinung nach das Ziel von Coaching sehr gut beschrieben: „Ziel ist immer die (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Gecoachten, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart beraten bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.“⁴³

⁴¹ Becker, Personalentwicklung, S. 659.

⁴² Rauen, Handbuch Coaching, S. 113.

⁴³ Ebd., S. 113.

3 Anforderungsprofil an die Führungskraft in den Hauptrollen

3.1 Anforderungsprofil in der Rolle als Manager

Drucker stellt in seinem Buch fünf Grundtätigkeiten des Managers dar.⁴⁴ Die erste Tätigkeit, die ein Manager ausführt, ist Ziele aufzustellen. Er gibt diese Ziele seinen Mitarbeitern und entscheidet, was für die Erreichung getan werden muss. In der Zielplanung benötigt die Führungskraft das richtige Händchen, um die Anforderungen des Unternehmens und die Verwirklichung seiner eigenen Vorstellungen in Einklang zu bringen. Auch die heutigen und zukünftigen Anforderungen an das Unternehmen sowie die gewünschten Ergebnisse und verfügbaren Möglichkeiten sind in einem Gleichgewicht zu halten. Hierfür benötigt der Manager als Fähigkeit eine gutausgebildete Analytik.

Die zweite Grundtätigkeit beschreibt Drucker mit Organisieren und Klassifizieren der Arbeit. Je nach benötigter Anforderung an die Arbeit sucht sich der Manager geeignete Mitarbeiter heraus, an die er die Arbeit delegieren kann. Bei der Organisation hat der Manager darauf zu achten, dass er die vorhandenen Produktionsmittel möglichst gewinnbringend einsetzt.

Die Schaffung geeigneter Antriebe und die entsprechende Information der Mitarbeiter ist die dritte Aufgabe des Managers. Für den richtigen Antrieb hat die Führungskraft unterschiedliche Werkzeuge zur Verfügung. Zum einen kann der Manager aus verschiedenen Führungsstilen wählen. Weiterhin kann er mit Hilfe von Anreizen und Belohnungen für erfolgreiche Arbeit Antrieb erzeugen. Ein weiteres Mittel ist die Beförderungspolitik. Auch die ständige Unterrichtung gehört da zu. Diese findet in beide Richtungen statt, also vom Manager zum Mitarbeiter und andersherum. Dies nennt Drucker „die integrierende Funktion des Managers“.⁴⁵ Bei dieser Tätigkeit benötigt der Manager soziale Fähigkeiten. Der Schwerpunkt liegt hier auf „Integrierung und Synthese“⁴⁶. Vom Manager wird ein gerechtes Handeln erwartet. In diesem Zusammenhang spielt ein vorbildlicher Charakter eine viel größere Rolle, als z.B. die Fähigkeit der Analytik.

⁴⁴ Vgl. Drucker, Management, Band 1, S. 49ff.

⁴⁵ Drucker, Management, Band 1, S. 49.

⁴⁶ Ebd., S. 50.

Die vierte Grundtätigkeit des Managers ist das Bewerten. Hierfür stellt der Manager selbst die Bewertungsmaßstäbe auf. Die Führungskraft achtet darauf, dass jeder Mitarbeiter Maßstäbe zur Verfügung hat, die seiner Leistung entsprechen und mit denen er zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Die Leistung des Mitarbeiters wird vom Manager geprüft, im Anschluss interpretiert und bewertet. Auch hier benötigt der Manager wieder seine analytischen Fähigkeiten. Die Ergebnisse der Bewertung teilt der Manager seinem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter mit. Das Instrument Bewertung soll dem Mitarbeiter die Selbstreflexion ermöglichen und darf vom Manager nicht nur als Kontrollinstrument eingesetzt werden.

In der fünften Grundtätigkeit beschäftigt sich der Manager mit der Entwicklung des Menschen, des Mitarbeiters und sich selbst. Hierzu benötigt der Manager abermals seine analytischen Fähigkeiten und eine ausgeprägte Rechtschaffenheit.

„Den Menschen ‚bearbeiten‘ bedeutet stets ihn entwickeln. Und die Richtung, in der sich diese Entwicklung vollzieht, entscheidet darüber, ob der Mensch – sowohl als Mensch wie als Produktionsfaktor – produktiver wird oder aber schließlich überhaupt aufhört, produktiv zu sein.“⁴⁷

Dieses Zitat gilt sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Manager. An dieser Stelle lässt sich feststellen, dass beide eine Art Abhängigkeitsverhältnis haben. Unterstützt der Manager seine Mitarbeiter, sich in die richtige Richtung und als Persönlichkeit zu entwickeln, so hat das auch positive Auswirkungen auf seine Entwicklung. Oder aber, er verharrt in seiner Entwicklung und wird schließlich selbst erfolglos werden.

Der Manager muss es dem Mitarbeiter ermöglichen, seine Leistungen zur Entfaltung zu bringen, seine Stärken zu entwickeln und seine Schwächen zu bearbeiten. Dies gelingt ihm, durch die Schaffung eines geeigneten Rahmens für die Mitarbeiter, in dem sich diese entfalten können, sagte Experte Fischer. Es sollte das Ziel des Managers sein, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie sich selbstständig geänderten Gegebenheiten anpassen und sich in Rahmen ihrer Möglichkeiten weiterentwickeln können.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur. Auch der Manager hat die Compliance des Unternehmens einzuhalten und vorzuleben. Demnach muss es dem Manager gelingen, seine Fähigkeiten und seine Art zu Führen der Unternehmens- und Menschenkultur anzupassen. Auch Experte Fischer wies in dem von mir geführten Interview darauf hin. Grundvoraussetzung in der Zusammenarbeit von Manager und Mitarbeiter

⁴⁷ Ebd., S. 51.

ist die Kommunikation untereinander und die individuelle Verantwortung eines jeden einzelnen.

Die Aufgaben eines Managers sind erlernbar und die Ergebnisse seiner Arbeit lassen sich bis ins Detail feststellen.⁴⁸ „Aber über eine Qualität muss er verfügen, die nicht erlernbar ist, eine Qualifikation, die er nicht erwerben kann, sondern mitbringen muss. Und das ist nicht Genie, sondern Charakter.“⁴⁹ Dieses Zitat beschreibt, welche entscheidende Bedeutung der Charakter des Managers hat. Ein guter Manager muss nicht geliebt werden, mit jedem zurecht kommen oder immer helfen. Ein Manager mit Charakter verlangt hohe gegenseitige Achtung. Er erwartet von sich und von seinen Mitarbeitern gründlichste Arbeit. Außerdem stellt er nicht nur hohe Anforderungen an seine Mitarbeiter, sondern auch an sich selbst.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass es Führungskräfte gibt, bei denen man den Eindruck hat, dass sie geliebt werden wollen. Das bürgt aber folgende Gefahren. Die Führungskraft wird für den Mitarbeiter berechenbar. Der Geführte weiß, wie er mit seinem Vorgesetzten umgehen muss, um ein Lob zu erhalten und um selbst gut da zu stehen. Die Führungskraft wird Probleme haben, konsequent zu handeln, gerade bei Entscheidungen, in denen sie nicht alle Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigen kann.

Bruch führt an, dass eine weitere wichtige Eigenschaft des Managerverhaltens, zielgerichtetes Handeln ist.⁵⁰ Dieses setzt sich aus zwei Merkmalen zusammen: hohe Energie und hohen Fokus. Beides sind wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Manager aber auch für jeden Mitarbeiter. Dennoch reicht es nicht aus, nur Eines von Beiden zu beherrschen.

Besitzt der Manager Energie, dies aber ohne Fokus, so ist er ziellos unterwegs und wird kein gutes Ergebnis erreichen. Ist die Situation umgedreht, das heißt, der Manager besitzt einen Fokus, hat aber dafür zu wenig Energie, so wird er versuchen, seine Ziele kraftlos umzusetzen bzw. er wird bei Widerständen aufgeben. Dies kann in der Endkonsequenz zu Burnout oder innerer Kündigung führen.

Gelingt es dem Manager beide Merkmale, Energie und Fokus, optimal einzusetzen, wird er den Blick haben, die wichtigen von den unwichtigen Dingen zu trennen und er

⁴⁸ Vgl. Ebd., S. 52.

⁴⁹ Ebd., S. 52.

⁵⁰ Vgl. Bruch, Heike: Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte, in: Bruch, Heike/ Krummacker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 17ff.

besitzt dann auch die nötige Ausdauer, anspruchsvolle und langfristige Ziele zu erreichen.

Wenn der Manager eine zu geringe Energie besitzt, ist es kaum denkbar, dass es ihm gelingt, die Motivation, die Begeisterung und die Inspiration der Mitarbeiter zu entwickeln bzw. wenn sie vorhanden war, zu erhalten. Hat der Manager keinen Fokus, so beeinflusst das die Zielorientierung bzw. das Setzen von Prioritäten bei den Mitarbeitern negativ.

Zusammengefasst kann ich folgendes sagen: wenn der Manager nicht hohe Energie und einen hohen Fokus besitzt, wird er nicht erfolgreich führen können. Dieser Mangel färbt dann auf die Geführten ab. Drucker ergänzt, dass die Effektivität und Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters vom zuständigen Manager abhängig ist.⁵¹

In meinen Beobachtungen aus der Praxis kann ich das bestätigen. Führungskräfte, mit hoher Energie und ausgerichteten Fokus leiten ihre Bereiche erfolgreich. Ihre Mitarbeiter haben dieses Verhalten von ihnen gelernt und setzen es um.

Kommt der Vorgesetzte in eine Phase, in der er seinen Fokus verloren hat oder keine Kraft mehr aufbringen kann, geht dieses zeitversetzt auch auf seine Geführten über. Ausnahmen sind hier sehr gut ausgebildete und entwickelte Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter sind in der Lage, sich selbst zu führen, halten an ihren eigenen Stärken fest und lassen sich nicht ablenken. Sie schaffen es, die vorübergehende Schwäche ihrer Führungskraft auszugleichen. Darüber hinaus kann es diesen Mitarbeitern gelingen, ihrer Führungskraft zur alten Stärke zu verhelfen. Dazu habe ich in der Praxis viele gute Beispiele erlebt.

Im nächsten Abschnitt möchte ich einiges zu der eigenen Entwicklung des Managers sagen und beziehe mich hierbei auf Drucker.⁵² Um auch in der Zukunft erfolgreich zu managen, bedarf es der eigenen Weiterentwicklung der Führungskraft. Sie sollte selbstkritisch, aufgeschlossen und geistig gewandt sein und immer wieder aus Fehlern lernen. Diesbezüglich ist die Selbstreflexion der Führungskraft sehr wichtig, um seine Stärken und Schwächen richtig analysieren zu können und in der Folge ihre Stärken richtig einzusetzen und die Schwächen zu bearbeiten. Unter Managerentwicklung versteht Drucker nicht die Teilnahme an Weiterbildungskursen. Dieses ist ein wichtiges Mittel, dennoch sollten Führungskräfte vor allem Praktiker sein. Wenn sie ihre neu er-

⁵¹ Vgl. Drucker, Management, Band 1, S. 53.

⁵² Vgl. Drucker, Peter F.: Management . Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert. Band 2. Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2009, S. 47.

lernten Kenntnisse nicht sofort anwenden können, war der Weiterbildungskurs wirkungslos. Führungskräfteentwicklung und Beförderungsplanung bzw. Talenteentwicklung sind nicht das Gleiche.

Aufpassen muss die Unternehmensleitung bei der Förderung sogenannter Senkrechstarter. Wenn sie sich nur auf diese konzentrieren und ihre anderen fähigen Führungskräfte vernachlässigen, fühlen sich diese zurückgesetzt und werden in der Zukunft in ihrem Leistungsvermögen sinken und sich nicht mehr für neue Aufgaben begeistern lassen. Bei der Weiterentwicklung des Managers ist darauf zu achten, dass nicht versucht wird, die Persönlichkeit des Managers zu verändern. Einzig und allein dient die Ausbildung der Leistungssteigerung des Managers. Der Manager sollte wissen, dass seine Weiterentwicklung vor allem Eigenentwicklung ist. Schlussendlich ist er für seine Entwicklung selbst verantwortlich. Es liegt in seinem eigenen Interesse, seine Fähigkeiten und Möglichkeiten weiter auszubauen.

Im nächsten Kapitel möchte ich die Fähigkeiten und Kompetenzen des Leaders beschreiben, um eine Abgrenzung zum Manager herzustellen.

3.2 Anforderungsprofil in der Rolle als Leader

Nach Hinterhuber/ Krauthammer baut das Leadership auf drei Säulen auf.⁵³ Die Führungskraft benötigt, um ein Leader zu sein, eine Vision mit der sie Mitarbeiter motivierend antreiben kann. Des Weiteren muss sie ein Vorbild für die Anderen sein. Was die Führungskraft von ihren Mitarbeitern erwartet, muss sie vorleben. Als drittes hat sie mit ihrer Arbeit die Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen. „Wer auch nur eine Anforderung nicht erfüllt, wird seiner Leadership-Aufgabe nicht gerecht.“⁵⁴

Aber nach den Erfahrungen von Hinterhuber/ Krauthammer ist Leadership erlernbar.⁵⁵ Es „muss mit [...] bewusster Führungsarbeit wachsen und zu einem Lebensstil werden.“⁵⁶ Geeignet ist eine Führungskraft als Leader, wenn sie ein Menschenfreund ist. Sie respektiert die Menschen so, wie sie sind und achtet ihre eigenen Ansichten. Experte Wien meint hierzu, dass die Führungskraft eine gute Balance zwischen Egoismus und Menschenfreund finden muss. Denkt sie nur an sich, ist sie eine schlechte Führungskraft, denkt sie nur an andere ebenso.

⁵³ Vgl. Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 21.

⁵⁴ Ebd., S. 22.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 39f.

⁵⁶ Vgl. Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 39.

Malik führt fort, dass sich ein Leader dazu zwingen muss, seinen Mitarbeitern wirklich zuzuhören.⁵⁷ Er schafft eine Atmosphäre, in der Kritik geäußert werden darf. Die Führungskraft muss mit der Kritik nicht übereinstimmen, dennoch nimmt sie diese zur Kenntnis und denkt darüber nach. Selbstreflexion, die Sachverhalte aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und über den Dingen zu stehen, sind weitere Voraussetzungen für einen guten Leader. Auch gehört Neugier und Interesse am Leben und an der Zukunft dazu.

Ein Leader übernimmt die Verantwortung, den Mitarbeiter in seiner Effektivität und Effizienz zu steigern, um so seine Potenziale zur Entfaltung zu bringen.⁵⁸ Nach Malik orientiert sich ein Leader nicht an seinen persönlichen Befindlichkeiten.⁵⁹ Über Fragen wie oder was ihm passieren könnte, denkt ein Leader nicht nach. Er handelt objektiv und überlegt, was in der Situation getan werden muss. Eine Belohnung ist für den Leader keine Orientierung, schon gar nicht, wenn sie materiell ist. „Sie empfinden die Verpflichtung zu tun, was zu tun ist.“⁶⁰ Einzig und allein die Aufgabe zu erfüllen, ist sein Antrieb. Die Führungskraft muss empfinden, dass die Erfüllung der Aufgabe einen höheren Stellenwert hat, als eigene Befindlichkeiten dazu. Es verhilft ihr ausreichende Objektivität zu bewahren, Abstand zu haben und somit die Lage von außen richtig zu beurteilen. Wenn es gelingt auch eine neutrale Rolle sich in Bezug auf die gestellte Aufgaben zu bewahren, kann die Führungskraft im richtigen Moment „Mut und Zivilcourage aufbringen: Im Zweifel opfern sie ihre Karriere um der Sache willen. [...] Mehr kann ein Mensch kaum in die Waagschale werfen. [...] Es beweist charakterliche Integrität.“⁶¹

Darin stimme ich Malik uneingeschränkt zu. Denn vereinzelte negative Beispiele in der Praxis haben mir bestätigt, dass es für das Wachstum der Persönlichkeit und die Entwicklung der Führungskraft als Leader ganz wichtig ist, sich die charakterliche Integrität zu erhalten und sich nicht zu unsauberen und faulen Kompromissen verleiten zu lassen (z.B. bewusste Manipulation von Ergebnissen), um kurzfristige Erfolge zu erzielen. Das schadet dem Ansehen der Führungskraft und dem Verhältnis zu den Mitarbeitern, die ihre Glaubwürdigkeit kritisch hinterfragen.

⁵⁷ Vgl. Malik, Fredmund: Leadership im Unternehmen – Trends und Perspektiven, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S.292ff.

⁵⁸ Vgl. Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 39.

⁵⁹ Vgl. Malik, Leadership – Best Practices und Trends, S.291ff.

⁶⁰ Ebd. S., 292.

⁶¹ Ebd., S. 293f.

In der positiven Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern achtet der Leader darauf, dass sie ihn verstehen. Gedanken, Vorstellungen und Visionen müssen nicht nur dem Leader klar sein, sondern auch den Geführten. Aus diesem Grund muss die Führungskraft durch Wiederholungen und Rückkopplungen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter die Sachverhalte verstanden haben und diese für sie einleuchtend sind. Hierzu benötigt die Führungskraft Ausdauer und Hartnäckigkeit. Um die bereits genannte Eigenschaft der zweiten Säule, dem Vorleben, gerecht zu werden, muss sich die Führungskraft selbst an ihre aufgestellten Regeln halten. Es reicht nicht aus, diese nur aufzustellen. Hält sie sich selbst nicht daran, werden ihre Mitarbeiter ihr Führungsverhalten in Frage stellen und sie verliert an Glaubwürdigkeit (Vgl. das obige Beispiel).⁶² Vorgesetzte geben Richtlinien vor, an die sie sich selbst nicht halten. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter über den Vorgesetzten schlecht reden und ihm, in dem was er sagt, nicht mehr ernst nehmen.

Ein Leader gibt nicht die Erfolge seiner Geführten als seine aus. Er ist sich bewusst, welche Leistung die Mitarbeiter unter seiner Führung vollbringen. Für den gemeinsamen Erfolg benötigt der Leader sehr gutes Personal. Die Leader sollten alles dafür tun, um diese Mitarbeiter zu halten und sie gleichzeitig zu entwickeln. Im Ergebnis stehen dem Leader starke Charaktere gegenüber, die gelegentlich auch versuchen werden, seine Autorität zu testen und im schlimmsten Fall zu untergraben. Hierbei benötigt er ein hartes Durchgreifen, Konsequenz und viel Kraft, um seinem Personal wieder zu zeigen, wer den der Chef ist. Auch sollte ein Leader seine starken Mitarbeiter nicht mobben, nur aus Angst seine Position an sie zu verlieren.⁶³ Hier gibt es auch in der Praxis Beispiele, wo die besagten Mitarbeiter behindert werden, weil man sie als Konkurrenz sieht.

Eine weitere Eigenschaft des Leaders ist, dass er sich den Realitäten stellt. Gegenüber anderen Personen, zum Beispiel seinen direkten Vorgesetzten, ist er aufrichtig und ehrlich, z.B. bei der Erklärung, warum etwas nicht geklappt hat. Ausreden sucht er nicht. Diese helfen ihm zwar kurzfristig gut aus einem Konfliktgespräch mit dem Chef zu kommen, aber langfristig werden ihn die Ausreden unglaublich machen. An dieser Stelle bleibt er sich treu und fragt sich selbst, wo er den Fehler gemacht hat.⁶⁴ Die Fähigkeit zur Selbstreflexion spielt dabei eine große Rolle.

⁶² Vgl. ebd., S. 292f.

⁶³ Vgl. ebd. S. 294.

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 293.

Nach Malik ist es für einen Leader keine Voraussetzung, ein begeisterter Mensch zu sein.⁶⁵ Dies begründet er mit einer falschen Einstellung der Befürworter zur Aufgabe der Führungskraft. Bei leicht zu bewältigenden Hindernissen hilft Begeisterung. Aber wie sieht es bei anspruchsvollen Führungsaufgaben aus? In der die Führungskraft mit ihrer ganzen Kraft und Kompetenz strategische Entscheidungen treffen muss? Diese sind zu oft keine populären Dinge und verlangen gewisse Opfer. Es kann dazu führen, dass sie von ihren Mitarbeitern gar Übermenschliches verlangt. Hierfür ist Überzeugungskraft gefragt, aber wohl kaum Begeisterungsfähigkeit. Zum Verständnis ein Beispiel von Malik: Es besteht „die Notwendigkeit, Zehntausende von Menschen entlassen zu müssen. Niemand kann eine solche Entscheidung mit Begeisterung treffen und würde er es tun, hätte er augenblicklich Vertrauen und Gefolgschaft verloren.“⁶⁶ Das einzig Wichtige in dieser Situation ist, die richtige Entscheidung zu treffen. Denn diese kann am Ende für das Bestehen eines ganzen Unternehmens ausschlaggebend sein.

Leader benutzen eine Vision für ihre Führungstätigkeit, aber sie bleiben realistisch hinsichtlich der menschlichen Natur und versuchen aus der Vergangenheit zu lernen.⁶⁷ Ihnen ist bewusst, dass sie keinen neuen Menschen erschaffen können, aber Stück für Stück zu Ihrer Verbesserung beitragen können.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für einen Leader ist Vertrauen.⁶⁸ Auf Grundlage des Vertrauens folgen die Mitarbeiter dem Leader. Nach Malik ist hier Charisma nicht das Entscheidendste. Seine Führungsgrundsätze sind, wie bereits genannt, Selbstdisziplin und Vorbildwirkung. Die drei befragten Experten sehen dies genauso. Tolle Sprüche und ‚Chacka-Chacka-Geschrei‘ brauchen die Führungskräfte dafür nicht. Auch charismatische Menschen können sich zu guten Führungskräften entwickeln. Aber Malik gibt zu bedenken, dass sie gerade wegen ihren persönlichen Eigenschaften eine hohe Tendenz dazu haben, sich den Reizen und Verlockungen der Umwelt hinzugeben. Das ist ihre Schwachstelle. Sie halten sich oft nicht an Spielregeln und das führt zu einer Unberechenbarkeit in ihren Verhalten. Auf Dauer wird es ihnen nicht gelingen, die Spur zu halten. „Sie sind keine Führer, sondern Verführer.“⁶⁹ Kotter unterstreicht die Ausführungen von Malik.⁷⁰ Charismatiker werden als Feuerlöscher eingesetzt, für Gruppen, die in erheblichen Schwierigkeiten stecken. Sie tauchen mit unrealistischen Visionen auf, die keine nachhaltigen Werte schaffen. Letztendlich führt dies zu einer Verschlech-

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 294f.

⁶⁶ Ebd., S. 295.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 295.

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 296f.

⁶⁹ Ebd., S. 297

⁷⁰ Vgl. Kotter, John: Abschied vom Erbsenzähler. ECON Verlag, Düsseldorf u.a. 1991, S. 37f.

terung der Situation im Unternehmen. Die Wirkung der charismatischen Führungskraft auf die Mitarbeiter kann groß sein. Aber entscheidend ist das Erreichen von Zielen nicht nur die Absicht, sie erreichen zu wollen.⁷¹ Ich kenne viele gute charismatische Führungskräfte und sehe die kritischen Ausführungen von Malik als einen Hinweis, die bestehenden Gefahren zu beachten.

Nach der Nennung der Voraussetzungen für Manager und Leader möchte ich im nächsten Abschnitt meiner Arbeit, auf das Zusammenspiel beider Rollen näher eingehen und die Herausforderung für die Führungskraft in der Zukunft beschreiben.

⁷¹ Vgl. Malik, Leadership – Best Practices und Trends, S.297.

4 Chancen und Risiken der Führungskraft in den Hauptrollen

4.1 Zusammenspiel von Management und Leadership in der Praxis

In den theoretischen Grundlagen habe ich bereits die verschiedenen Rollen der Führungskraft dargestellt. Dabei wird deutlich, dass die Führungskraft nicht nur die Rolle als Manager und Leader optimal ausfüllen muss, sondern das ein positives Zusammenspiel beider Rollen für den Erfolg der Führung von entscheidender Bedeutung ist. Dieses Zusammenspiel und die daraus resultierenden Möglichkeiten für die Führungskraft möchte ich in diesen Abschnitt weiter vertiefen.

„Als ‚Erfinder‘ des Begriffs [Leadership] gilt vielen [der] Harvard-Professor John P. Kotter, der 1982 - und ausführlicher 1990 in einem Buch [...] - den Unterschied zwischen Managern und wahren Führern (Leadern) erläuterte.“⁷² Zu Beginn erklärt Kotter in seinem Buch, die Gemeinsamkeiten von Management und Leadership:

„Beide verlangen Entscheidungen über das, was getan werden muß [sic!], schaffen Netze von Mitarbeitern und Beziehungen, die der Aufgabe dienlich sein können, und bemühen sich anschließend, dafür zu sorgen, daß [sic!] die Arbeit dann auch getan wird.“⁷³

Den wesentlichen Unterschied zwischen Leadership und Management sehen sowohl Kotter, als auch Hinterhuber/ Krauthammer in der zeitlichen Betrachtung einer Aufgabe.⁷⁴ Im Management liegt der Planungs- bzw. Zielhorizont meist zwischen einem viertel und ganzen Jahr. In diesem Bereich wird dementsprechend auch mit konkreten Zielen geführt. Diese sind mess- und kontrollierbar. Der Leader betrachtet einen meist längeren Zeitraum. Ihm geht es darum, Veränderungen in der Zukunft herbei zu führen und Strategien zu entwickeln. Kotter stellt fest, dass sich Management und Leadership grundsätzlich in ihren primären Wirkungsweisen unterscheiden. Leadership steht für eine weitreichende Veränderung. Dagegen kann Management, mit Hilfe von Ordnung und Planung, kurzfristige und zielgerichtete Ergebnisse erzielen. Aber das Eine

⁷² Hegele-Raih, Cornelia: Leadership?. Harvard Business Manager, April 2004, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html> (Zugriff am 21.05.2014).

⁷³ Kotter, Abschied vom Erbsenzähler, S. 20.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 20ff; Vgl. Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 39ff.

schließt nicht das Andere aus. Mit der Unterstützung des Leaderships kann das Management sich für die Zukunft neu ausrichten, bleibt aber während des Veränderungsprozesses in seiner gewohnten Umgebung. Aber auch andersherum, kann Leadership nicht ohne das Management erreichen, dass jedes Jahr neue Ziele, Zeit- und Finanzpläne erstellt und eingehalten werden.

„In einem Unternehmen muß [sic!] nicht nur jeden Tag kompetent und rationell geplant, budgetiert, organisiert und überwacht werden, [...] sondern man muß [sic!] auch eine geeignete Richtung für die Zukunft festlegen [...]. Die Mitarbeiter müssen motiviert werden, diese Richtung zu unterstützen und den Wandel mitzutragen, selbst wenn schmerzliche Opfer erforderlich sind.“⁷⁵

Anhand der beiden genannten Beispiele und dem Zitat lässt sich zusammenfassen, dass sowohl Management als auch Leadership benötigt werden.⁷⁶ Andernfalls wird es für das Unternehmen keine zufriedenstellende Ergebnisse geben. Dies bestätigt auch Hinterhuber/ Krauthammer.⁷⁷ Gairola ergänzt, dass nichts dagegen spricht, sich die Rollen von Manager und Leader untereinander zu teilen.⁷⁸ Entscheidend ist, dass die richtige Balance der beiden Führungen zur Verfügung steht.

Hinterhuber/ Krauthammer stellen fest, dass sich die Rolle als Manager leichter erlernen lässt, als die Rolle des Leaders.⁷⁹ Eine mögliche Begründung lässt sich anhand der bereits beschriebenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Manager und Leader ableiten.

Rosenstiel orientiert sich beim Zusammenspiel von Manager und Leader an der bereits beschriebenen Theorie von transaktionalen und transformationalen Führung.⁸⁰ Der Mitarbeiter hat die ihm gestellten Aufgaben zu erfüllen, um im Gegenzug seinen versprochenen Lohn zu erhalten. Dieses findet im Bereich der transaktionalen Führung statt und kann mit dem Führungsverhalten eines Managers verglichen werden. Er hat jederzeit die Möglichkeit, Zwischenziele auszuwerten. Stellt er eine Abweichung fest, kann er auf den Mitarbeiter einwirken, um wieder im Plan zu sein bzw. das Ziel zu korrigieren.

⁷⁵ Kotter, Abschied vom Erbsenzähler, S. 23.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 22f.

⁷⁷ Vgl. Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 16.

⁷⁸ Vgl. Gairola, Arun: Leadership + Management = Leaderment, in: Harvard Business Manager 33 (02.2011), S. 104.

⁷⁹ Vgl. Hinterhuber, Leadership – mehr als Management, S. 16.

⁸⁰ Vgl. Rosenstiel, Lutz von: Leadership und Change, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S.152.

Möchte die Führungskraft ihre Mitarbeiter zu Erfolgen führen, die über den Erwartungen liegen, bedarf es der Anwendung der transformationalen Führung. Die Führungskraft muss deshalb weitere Fähigkeiten besitzen, um darauf zurückgreifen zu können. Diese Fähigkeiten sind, den Mitarbeiter zu inspirieren, ihn zu motivieren und ihm zu zuhören. Kurzum, die Führungskraft muss sich für den Menschen hinter dem Mitarbeiter interessieren. Hier befinden wir uns im Bereich des Leaders.

Trotz des bereits beschriebenen Zusammenspiels von Management und Leadership gibt es in der aktuellen Literatur, laut den Erkenntnissen von Malik, auch andere Auffassungen.⁸¹ Diese Auffassungen reden bewusst die Rolle des Managers klein, um die Rolle des Leaders größer darzustellen. Der Leader ist Visionär und Pionier, der Manager nur Administrator und Bürokrat. Nach Malik galten bereits für Adolf Hitler und Josef Stalin die Eigenschaften des Leaders: „Sie waren im höchsten Maße ‚herausragend, außergewöhnlich, elitär, berufen, visionär, charismatisch und missionarisch‘, nur in welchem Sinne?“⁸² Ausgangspunkt für eine gesunde Basis ist ein positiv verstandenes Bild vom Management. Von da aus ist zu prüfen, was Leadership zusätzlich ermöglicht. Ohne die handwerklichen Grundlagen eines Managers funktioniert keine gute Führung. Selbst der Leader muss diese beherrschen.

Betrachten wir die Theorie von Hersey/ Blanchard finden sich die beiden beschriebenen Rollen wieder. Die Aufgabenorientierung wird durch die Rolle als Manager umgesetzt. Die Mitarbeiterorientierung wird durch die Rolle als Leader umgesetzt.

Für die Führungskraft hat dies in der Praxis folgende Bedeutung. Je nach dem, in welcher Situation bzw. Aufgabe sich ihr Mitarbeiter befindet, kann die Führungskraft die geeignete Rolle an der Matrix ablesen. Das richtige Verhältnis zwischen der Rolle als Manager und als Leader lässt sich so gut bestimmen. Dennoch sind die bereits genannten Einschränkungen, unter Punkt 2.2.1, nicht auszublenden. Die Genauigkeit und die richtige Kombination der beiden Rollen wird die Führungskraft erst durch die praktischen Erfahrungen finden. Für junge Führungskräfte kann dieses Modell ein ‚roter Faden‘ sein, um eine Orientierung zu erhalten.

In der Praxis konnte ich bereits verschiedenste Führungstypen kennen lernen. In Bezug auf die oben gemachten Erkenntnisse möchte ich zwei dieser Typen näher beschreiben. Führungskraft A hatte die Fähigkeit, Mitarbeitern Befehle zu erteilen und diese zur Erledigung der Aufgabe zu motivieren. Welche Meinung der Mitarbeiter

⁸¹ Vgl. Malik, Leadership – Best Practices und Trends, S. 287ff.

⁸² Ebd., S. 289.

selbst hatte, spielte für Führungskraft A keine Rolle. Führungskraft B besaß die Fähigkeit, die Wünsche seiner Mitarbeiter anzuhören und ihnen nach dem Munde zu sprechen. Im Anschluss daran passierte aber nichts. Die Führungskraft handelte nicht. Beide beschriebene Führungstypen besetzten ein Feld im Modell von Hersey/Blanchard. Was aber sowohl beiden Führungskräften A und B fehlt, ist die situative Anpassung ihres Stiles an sich wechselnden Situationen.

Führungskraft A hat alle Mitarbeiter immer im Reifegrad M1 behandelt. Dieses führte zu Frustration unter den erfahreneren und erfolgreicheren Mitarbeitern. Hingegen behandelte Führungskraft B alle Mitarbeiter, als wären Sie im Reifegrad M4. Eine Qualifizierung, Anleitung oder Ausbildung auf dem Weg zum Reifegrad M4 fand nicht statt. Hinzu kommt das fehlende Handeln der Führungskraft B. Folglich fühlten sich die Mitarbeiter, die wirklich den Reifegrad M4 besaßen, nicht ernst genommen. Auch alle anderen Mitarbeiter, zwischen Reifegrad M1 und M3, verschlechterten sich in ihrer Arbeitsleistung, auf Grund der fehlenden angepassten Führung.

Diese beiden Beispiele verdeutlichen, wie wichtig es für eine Führungskraft ist, die beiden Rollen Manager und Leader, gut auszuführen. Sie brauchen das nötige Fingerspitzengefühl situativ richtig zu entscheiden. Der Autor Gairola unterstreicht dies in einem Zeitschriftenartikel im Harvard Business Manager. Seine Titelüberschrift lautete ‚Leaderment‘.⁸³ In ihr vereinte er Leadership und Management in einem Wort. Dies soll als Synonym für die Führungskraft stehen. Um erfolgreich zu führen, muss sie die Fähigkeit beider Rollen besitzen und die Fertigkeit haben, die Rollen anwenden zu können.

4.2 Zukünftige Anforderungen und Grenzen in den Rollen als Manager und Leader

In der heutigen Welt nimmt die Komplexität von Arbeitsabläufen, auf Grund des technologischen Fortschrittes und anhaltender Spezialisierungen, immer weiter zu. Auch die Einstellungen der Mitarbeiter ändern sich, gerade in Bezug auf ihre Werte und ihre Vorstellungen zur täglichen Arbeit.

⁸³ Vgl. Gairola, Leadership + Management = Leaderment, S. 104.

Wurde der Beruf einst als Pflicht angesehen, so geht es dem Mitarbeiter heute darum, einer sinnvollen Beschäftigung nachzugehen und sich selbst verwirklichen zu können.⁸⁴ Dieses hat zur Folge, dass Manager und Leader nicht in gewohnten Bahnen verharren können. Auch ihre Arbeit muss sich den geänderten Situationen neu anpassen. Welche neuen Herausforderungen auf den Manager und Leader zukommen und was sich verändern wird, möchte ich in diesem Kapitel meiner Arbeit näher betrachten.

Neben den bereits genannten Einflussfaktoren, die eine Änderung der Führung zur Folge haben, gibt es weitere wesentliche Punkte. Als Grundlage hierfür nutze ich die Ausführungen von Regnet und Drucker.⁸⁵ Der am Anfang genannte technische Fortschritt hat zur Folge, dass es zu Produkt- und Prozessablaufverbesserungen kommt. Daraus resultiert eine Rationalisierung in den Unternehmen mit der Konsequenz, dass Arbeiten verdichtet werden und der einzelne Mitarbeiter ein höheres Pensum schaffen muss. Die Herausforderung des Managers ist deshalb, die Motivation seiner Mitarbeiter, trotz erhöhten Arbeitsaufkommen, aufrecht zu erhalten.

Des Weiteren wird die Konkurrenz- und Kundenorientierung zunehmen. Die Produkte und Dienstleistungen werden immer vergleichbarer. Gleichzeitig erhöht sich der Anspruch der Kunden. Dies verlangt von der Führungskraft Kreativität und Mut, um sich auf dem Markt durchsetzen zu können. Hieran schließt sich die fortschreitende Vernetzung von Unternehmen weltweit an. Hinsichtlich der Globalisierung benötigt die Führungskraft zukünftig, neben Sprachkenntnissen und Mobilität, auch internationale Erfahrungen.

Das Lernen wird in der kommenden Zeit eine tragende Rolle einnehmen. Die Führungskraft benötigt aktuelles Wissen, um am Markt bestehen zu können. Die Schwierigkeit liegt darin, dass die ‚Halbwertszeit des Wissens‘ immer kürzer wird. Das heißt, die Aktualität des Erlernten nimmt schneller ab. Auch der Umfang des Wissens erhöht sich. Die Führungskraft wird sich daran gewöhnen müssen, sich ständig weiter zu bilden und es zu ihrer Gewohnheit zu machen, dass das Lernen zu einer lebenslangen Aufgabe wird.

Sie muss ihre Mitarbeiter zu Spezialisten auf verschiedenen Gebieten entwickeln. Das wird immer notwendiger sein. Die Tiefe der verschiedensten Fachrichtungen wird eine Führungskraft nicht mehr beherrschen können. Dafür hat sie ihre Mitarbeiter. Im Unter-

⁸⁴ Vgl. Regnet, Erika: Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel, Lutz v./ Regnet, Erika/ Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, S.36ff.

⁸⁵ Vgl. Regnet, Führung von Mitarbeitern, S. 36ff; Drucker, Management, Band 2, S. 358ff.

nehmen führt dies zu einer größeren Vernetzung untereinander. Grenzen zwischen Abteilungen werden weicher und fließen ineinander. Die Aufgabe des Managers liegt darin, die verschiedenen Bereiche im Unternehmen zu koordinieren und die Zusammenarbeit unter den Teams anzuleiten.

„Darüber hinaus bleiben klassische Anforderungen wie Intelligenz, analytisches Denkvermögen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit erhalten.“⁸⁶ Aber Grundtugenden, wie Ordnung und Pünktlichkeit, nehmen an Bedeutung ab. Sie sind wichtig, aber nicht mehr ausschlaggebend für den Erfolg. Dies macht sich in dem geänderten Verhalten der Mitarbeiter bemerkbar. Für die Führungskraft bedeutet dies eine Anpassung ihrer Sozialkompetenz. Experte Dietz bestätigt das und ergänzt, dass die Führungskraft zukünftig immer stärker ein Teamplayer sein muss. Dazu gehört, dass sie ihre Mitarbeiter stärker in die Entscheidungsprozesse einbindet, um bei notwendigen Entscheidungen eine größere Akzeptanz der Mitarbeiter zu erhalten.

In der zukünftigen Führung rückt der Mensch mit seiner gesamten Persönlichkeit ins Zentrum der Betrachtung. Dies gilt sowohl für den Mitarbeiter, als auch für die Führungskraft.⁸⁷ Die Experten Fischer und Wien nennen Resilienz als eine der wichtigsten Fähigkeit der Führungskraft für jetzt und in der Zukunft. Umschrieben werden kann der Begriff Resilienz im Deutschen mit Widerstandsfähigkeit und Belastbarkeit. Die Führungskraft braucht die Kunst, sich selbst zu motivieren und bei Niederlagen weiterhin optimistisch und mutig in die Zukunft zu blicken.

Drucker weist darauf hin, dass die Menschen für Ihre Entwicklung selbst Verantwortung übernehmen müssen.⁸⁸ Es gilt die weitverbreitete Meinung, dass das Unternehmen für die Ausbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte zuständig ist und für die Wahl des passenden Arbeitsgebietes.

Der Mitarbeiter wird sich in Zukunft selbst fragen müssen: Was möchte ich lernen? Wo möchte ich arbeiten? Welche Aufgaben möchte ich übernehmen? Natürlich liegt die Entscheidung nicht alleine bei ihm. Berücksichtigung finden seine Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen, die von außen, z.B. durch Abteilungsleiter u.a., eingeschätzt werden. Darüber hinaus wird geprüft, ob der Wunsch im Unternehmen realisierbar ist und der Bedarf hierfür vorhanden ist. Die Verteilung der Verantwortung zwischen der Füh-

⁸⁶ Regnet, Führung von Mitarbeitern, S. 48.

⁸⁷ Vgl. Aron-Weidlich, Martina: Essenz der Führung. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Springer-Gabler Verlag, Berlin u.a. 2012, S. 15.

⁸⁸ Vgl. Drucker, Management, Band 2, S. 347.

runskraft und dem Mitarbeiter wird sich hierbei ändern. Die Führungskraft wird nicht mehr allein über die mögliche Entwicklung des Mitarbeiters entscheiden. Sie ist in Zukunft Wegweiser, Berater, Ratgeber und Unterstützer des Mitarbeiters auf seinem Weg.

5 Möglichkeiten der Unterstützung von Mitarbeitern und Grenzen der Führungskraft in den Nebenrollen

5.1 Die Abgrenzung zwischen Mentoring und Coaching

Das Coaching und Mentoring ist beides eine neue Form der Mitarbeiterführung. Jedoch wird „der Begriff Coaching in vielen Publikationen mit dem des Mentoring synonym verwendet [...]“⁸⁹ Aus diesem Grund ist eine Abgrenzung der beiden Techniken wichtig. Die Situation im Coaching begrenzt sich auf die erfolgreiche Erledigung einer, schwierigen oder unbekannten Herausforderung für den Gecoachten. Im Gegensatz dazu steht beim Mentoring der Prozess im Vordergrund. Schwerpunkt ist nicht die Erledigung einer neuen Aufgabe, sondern die Unterstützung bei der Entwicklung zur neuen Führungskraft. Becker fasst es wie folgt zusammen: „ Der Coach berät problembezogen, die Mentoren entwicklungsbezogen.“⁹⁰ Weitere wesentliche Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring finden sich in der Übersicht von Becker:

Tabelle 2: Vergleich Mentoring und Coaching

Mentoring	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> wird überwiegend intern für bestimmte Gruppen durchgeführt Ausnahme: Cross-Mentoring-Programme in Kooperation mit anderen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> wird überwiegend extern durchgeführt Ausnahme: internes Cross-Coaching oder Vorgesetztencoaching
<ul style="list-style-type: none"> Zielgruppe i. d. Regel neue bzw. junge Mitarbeiter, Potenzialträger 	<ul style="list-style-type: none"> Zielgruppe i. d. Regel Führungskräfte, Projektmanager
<ul style="list-style-type: none"> Beziehung hierarchisch und auf die gemeinsame Zugehörigkeit zur Organisation bezogen 	<ul style="list-style-type: none"> Beziehung hierarchiefrei, gleichberechtigt und neutral
<ul style="list-style-type: none"> der Mentor hat die Rolle des Vorbildes 	<ul style="list-style-type: none"> der Coach hat die Rolle des Begleiters

⁸⁹ Hilb, Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1152.

⁹⁰ Becker, Personalentwicklung, S. 668.

<ul style="list-style-type: none"> • der Mentor ist aktiver • zielt auf die Vermittlung von Wissen • dem Mentee wird die Lösung des Problems vermittelt 	<ul style="list-style-type: none"> • der Coach agiert eher im Hintergrund • Hilfe zur Selbsthilfe • Coachee soll die Lösung des Problems selbst finden
<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Fachkompetenzen im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenz steht in Vordergrund
<ul style="list-style-type: none"> • berufliche Entwicklung des Mentees 	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche und berufliche Entwicklung des Coachees
<ul style="list-style-type: none"> • vorerst auf unbegrenzte Zeit bzw. auf lange Frist angelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • klare zeitliche Befristung
<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring ist zumeist in ein umfassendes Personalentwicklungskonzept integriert 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching findet oft anlassbezogen als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme statt
<ul style="list-style-type: none"> • der Mentor verfolgt vordergründig die Interessen des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • der Coach verfolgt vordergründig die Interessen des Coachees

Quelle: Becker, Manfred: *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, S. 668f.

5.2 Mitarbeiterförderung durch Mentoring

Chancen für die Führungskraft und das Unternehmen

Die Führungskraft kann mit Hilfe des Mentorings ihre Mitarbeiter qualifizieren. Gerade im Bereich der Kompetenzentwicklung ist dies sehr empfehlenswert.⁹¹ Hierzu gehören die Organisations-, Methoden-, Sozial-, Persönlichkeits- und Fachkompetenz.

In der Ausbildung zur Führungskraft zeigt sich ein deutlicher Vorteil des Mentorings. Auf Grund der Erfahrungen des Mentors und seines Wissens bekommt der Mentee die Möglichkeit, über den Tellerrand hinaus schauen zu können. Dadurch erhält der Mentee Einblicke in die nächst höheren Hierarchiestufen. Somit kann der Mentee bereits frühzeitig abschätzen, welche Aufgaben auf ihn zukommen werden und welche Fähigkeiten er beherrschen muss. Im Zweifel stellt er fest, dass es nicht die richtige Tätigkeit für ihn ist. Dies ermöglicht aber dem Mitarbeiter sich frühzeitig auf neue Dinge zu konzentrieren zu können. In einer üblichen Ausbildung zur Führungskraft wird dieser Weg leider nur selten gegangen.⁹²

⁹¹ Vgl. Graf, Mentoring, S. 19f.

⁹² Vgl. ebd., S. 20.

Im Mentoring ist darauf zu achten, dass der Mitarbeiter die Verantwortung für seine Entwicklung nicht an den Mentor abgibt, denn das wirkt sich kontraproduktiv auf den Prozess aus. Graf/ Edelkraut meint hierzu:

„Mentees, die glauben der Mentor würde für sie Türen öffnen, Wege ebnen und Steine auf dem Karrierepfad aus dem Weg räumen, irren gewaltig! All dies sind Aufgaben eines Mentors – aber nur als unterstützende Funktion. Es ist die Verantwortung des Mentee, sich selber aktiv um seine Entwicklung zu kümmern und die Grundlagen zu schaffen, dass der Mentor überhaupt in seinem Sinne tätig werden kann.“⁹³

Aus der Sicht der Unternehmen ist Mentoring eine wichtige Technik zur Personalqualifizierung. Neben der Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter zu leistungsfähigen Führungskräften, spielt die Bindung des jungen Fachpersonals an das Unternehmen eine wichtige Rolle. In der heutigen Zeit ist Fachkräftemangel keine Seltenheit mehr.

Ein weiterer Vorteil für das Unternehmen ist die Einbindung ihrer erfahrenen Führungskräfte. Vielen dieser Persönlichkeiten fehlt die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiter geben zu können. Stellt man diesen Führungskräften einen Mentee zur Seite, sehen sie für sich eine neue Herausforderung. Es entsteht eine sogenannte Win-Win-Situation für Beide.⁹⁴

Die bisher genannten Ausführungen von Graf/ Edelkraut und Becker kann ich mit Beobachtungen aus meiner beruflichen Praxis bestätigen. Der Mentee hat sich, im Vergleich zu anderen Mitarbeitern, schneller entwickelt und erreichte in seiner Arbeit eine bessere Qualität. Gleichzeitig begann eine Entwicklung bei dem Mentor, die man auf Grund seines Alters von ihm nicht mehr gedacht hätte. Das Gefühl ‚gebraucht zu werden‘ löste in ihm neue Lebensfreude aus. Dies äußerte sich vor allem in dem Verhalten anderen Kollegen gegenüber. Er wurde freundlicher, offener und hilfsbereiter. Die einstige Verbohrtheit von ihm und sein Pessimismus waren vergessen. Die Möglichkeit, in einen jungen Mitarbeiter investieren zu können, reichte ihm zur Motivation aus.

Der Ablauf des Mentoring-Prozesses nach Becker

Für die Beschreibung des Mentoring-Prozesses nutze ich als Vorlage die Ausführungen von Becker.⁹⁵ Er teilt den Prozess in vier Phasen ein: Auswahl, Vereinbarung, Arbeit und Auswertung. Nachdem ein Kandidat in der Auswahlphase für das Mentoring

⁹³ Ebd., S. 47.

⁹⁴ Vgl. Becker, Personalentwicklung, S. 667.

⁹⁵ Vgl. Ebd., S. 670ff.

ermittelt wurde, bedarf es der richtigen Wahl des Mentors. „Der Mentor sollte für die Mentorenrolle motiviert sein, die Mentees sollten ihre Mentoren frei wählen können bzw. Mentoren ablehnen können, wenn die Chemie nicht stimmt.“⁹⁶ Haben sich der Mentor und Mentee kennengelernt, schließt sich die Vereinbarungsphase an. In dieser Phase wird das Ziel des Mentorings besprochen. Hinzu kommen die Festlegung von Regeln, die Bestimmung des zeitlichen Ablaufes und der Inhalt des Mentorings. Die Vereinbarung wird schriftlich festgehalten und muss von beiden Seiten eingehalten werden.

In der Arbeitsphase kommt es nun zu der eigentlichen Arbeit von Mentor und Mentee. Schritt für Schritt wird der Mentee an seinen kommenden Aufgabenbereich herangeführt. Bei regelmäßigen Treffen wird ein Zwischenstand ausgewertet. Diese Treffen sind vor- und nachzubereiten. „Im Rahmen der Vorbereitung sind möglichst konkrete und aktuelle Themen zu definieren.“⁹⁷ Inhalte der Treffen können sein:

- Reflexion zur Position des Unternehmens und Vergleich mit dem Markt
- Die Beziehung des Mentees zu Kunden, Arbeitskollegen und fremden Führungskräften
- Fragen zur Arbeit des Mentees im Vergleich zum Mentor
- Austausch über Erfahrungen des Mentees in Bezug auf seine Weiterentwicklung, die Bewältigung von Herausforderungen und Schwierigkeiten, dem Ausprobieren von Neugelernten in der Praxis
- Erkenntnisse über das Wirken der Führungsstils verschiedener Führungskräfte auf die Mitarbeiter
- Die Arbeit mit Netzwerken

In Mentoring-Tagebüchern kann der Mentee alles Besprochene nachhalten. Auch ist dies ein Werkzeug für ihn, zu beobachten, welche Erfahrungen er gesammelt hat und welche Entwicklung der Mentee bereits zurückgelegt hat. In schwierigen Zeiten kann sich der Mentee durch Nachlesen seiner bisherigen Erfolge neu motivieren.

Zur Auswertungsphase werden alle neu gewonnenen Fähigkeiten zusammengefasst. Gleichzeitig „werden die gemeinsame Arbeit und die erreichten Ergebnisse analysiert

⁹⁶ ebd., S. 671.

⁹⁷ ebd., S. 672.

und bewertet.⁹⁸ Es findet ein Abgleich zur Ausgangssituation statt. Bei einer positiven Entwicklung findet die Rücksprache mit der Personalabteilung bzw. den Vorgesetzten statt, um über den weiteren Entwicklungsweg des erfolgreichen Mentees zu sprechen.

Voraussetzungen für die Führungskraft

Um die Rolle als Mentor übernehmen zu können, stellt Graf/ Edeltraut folgende wichtige Voraussetzungen für die Führungskraft vor.⁹⁹ Hierzu gehört eine entsprechende Berufs- und Lebenserfahrung. Dem Mentor müssen die Werte und Normen des Unternehmens bekannt sein.

Des Weiteren sollte er offen für neue Ideen und Strategien sein. Selbstreflexion und Lernbereitschaft gehört auch zu den Voraussetzungen des Mentors. Er muss den Willen besitzen, dem Mentee Wissen und Erfahrungen weiter zu geben und gleichzeitig dazu bereit sein, seine eigenen Kontakte zu teilen.

Neben seinem Engagement wird er viel Zeit investieren müssen, um einen erfolgreichen Mentoring-Prozess zu gewährleisten. Der Mentor hat dem Mentee fordernde Aufgaben zu erteilen. Er begleitet ihn dabei und unterstützt ihn bei der Erfüllung dieser Aufgaben. Ein regelmäßiges Feedback vom Mentor, mit einer genauen Beurteilung der getanen Arbeit, ist ebenso wichtig, sowohl für den Mentor als auch für den Mentee.

Trotz der genannten hohen Anforderungen, sollte keineswegs der Eindruck erweckt werden, dass der Mentor eine perfekte Figur sein soll. Kein Mensch ist perfekt. Auch hier kann der Mentee vom Mentor lernen, wie mit eigenen Schwächen umzugehen ist. „Mentoring heißt auch, die eigenen Grenzen zu erkennen und sie bewusst zu gestalten und zu verschieben.“¹⁰⁰ Der Mentor muss sich bewusst machen, welche Wirkung er auf dem Mentee hat und welchen Einfluss er ausüben kann. Dieses wird über den Erfolg des Mitarbeiters entscheiden.

⁹⁸ ebd., S. 673.

⁹⁹ Vgl. Graf, Mentoring, S. 55ff.

¹⁰⁰ Ebd., S. 58.

Grenzen des Mentorings durch die eigene Führungskraft

Trotz der Möglichkeit, die Mitarbeiter mit Hilfe des Mentorings zu entwickeln und zu qualifizieren, spricht Graf klar die Grenzen und Bedenken des Mentorings durch die eigene Führungskraft an.¹⁰¹

Es besteht zwischen Mentor und Mentee ein Abhängigkeitsverhältnis. Für den Mentee kann es schwierig sein, zu erkennen in welcher Rolle sich seine Führungskraft ihm gegenüber gerade befindet. Auch der Vorgesetzte hat damit eine anspruchsvolle Aufgabe. Er muss die Waage zwischen dem weisungsbefugten Vorgesetzten und dem vertrauensvollen Förderer finden.

Mentoring in der Zukunft

In den vergangenen Jahren haben sich die Erwartungen an eine Führungskraft stark verändert. Der Anteil von unterstützenden und sozialen Aufgaben wurde und wird immer größer. Damit steigt auch die Bedeutung des Mentorings.¹⁰² Experte Dietz bestätigte das in dem mit ihm geführten Interview. Er selbst wurde in seiner Laufbahn von zwei Mentoren begleitet und hat sehr stark von diesem Mentoring profitiert. Experte Dietz wurde gefordert und gefördert. Ausgehend von diesen positiven Erfahrungen hat für ihn das Mentoring einen ganz hohen Stellenwert bei der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften.

In der Zukunft werden sich neue Mentoring-Konzepte entwickeln, wie z.B. E-Mentoring, um sich den neuen Gegebenheiten optimal anpassen zu können.¹⁰³

5.3 Mitarbeiterentwicklung durch Coaching

Notwendigkeit des Coachings

Im Umfeld des Mitarbeiters gibt es viele Anlässe, die ein Coaching notwendig machen. Zum Beispiel können dies Veränderungen im Unternehmen sein. Der Mitarbeiter erhält

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 72f.

¹⁰² Vgl. ebd., S. 72.

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 270.

neue Arbeitsaufträge mit geändertem Ablauf bzw. ändert sich sein Arbeitsumfeld.¹⁰⁴ Es kann auch zu einer Störung in seinem Arbeitsgebiet kommen, die er überwinden muss.

Der Innovationswunsch und die Neuausrichtung der Firmenphilosophie durch das Unternehmen sind weitere Herausforderungen für den Mitarbeiter. Der technologische Fortschritt und die wirtschaftliche Weiterentwicklung auf dem Markt, führen ebenso zu ständigen Veränderungsprozessen.¹⁰⁵ In allen genannten Fällen ist es Aufgabe des Mitarbeiters, sich weiter zu entwickeln und neues zu lernen.

Um ihn dabei zu unterstützen, ist das Coaching durch die eigene Führungskraft eine geeignete Methode. Aber auch der Mitarbeiter selbst kann den Wunsch haben, sich selbst zu verändern und bittet um ein Coaching. Auslöser dafür könnten die Entwicklung von neuen Perspektiven oder die Behebung einer Krise sein.¹⁰⁶ Neges weist darauf hin, dass der zu coachende Mitarbeiter das Potenzial zur Weiterentwicklung besitzen muss, sonst ist das Coaching wirkungslos.¹⁰⁷

Chancen für den Mitarbeiter und der Führungskraft

Nimmt der Vorgesetzte die Rolle als Coach an, hat dies für den Gecoachten und die Führungskraft folgende Vorteile. Der Coach kennt die Arbeit, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat und das Umfeld in dem sich der zu Coachende bewegt.¹⁰⁸ Gleichzeitig hat die Führungskraft bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter. Dies ermöglicht ihr, als Coach, relativ schnell die Ist-Situation analysieren zu können. Durch die Nähe zum Gecoachten kann die Führungskraft relativ schnell bei einer Fehlentwicklung eingreifen und den Mitarbeiter in Coaching-Gesprächen wieder auf den richtigen Weg bringen.

Im Coachingprozess kann es dazu kommen, dass der zu Coachende dem Coach auch vertrauliche und private Sachverhalte erzählt. Dies führt dazu, dass zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine größere Vertrauensbasis entsteht. Wie bereits im Punkt

¹⁰⁴ Vgl. Jüster, Markus/ Hildenbrand, Claus-Dieter/ Petzold, Hilarion G.: Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung, in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, S. 81f.

¹⁰⁵ Vgl. Neges, Gertrud/ Neges, Richard: Führungskraft und Coaching. Linde Verlag, Wien 2008, S. 103.

¹⁰⁶ Vgl. Jüster, Handbuch Coaching, S. 79.

¹⁰⁷ Vgl. Neges, Führungskraft und Coaching, S. 102.

¹⁰⁸ Vgl. Ebd., S. 14.

2.4.2 beschrieben wurde, ist die Aufgabe durch den Gecoachten selbst zu bewältigen. Der Mitarbeiter steigert dadurch sein Selbstwertgefühl sowie sein Selbstvertrauen.¹⁰⁹

Auf Grund der Begleitung des Gecoachten durch seine eigene Führungskraft, fühlt er sich sicherer. Der Mitarbeiter entdeckt mit Hilfe des Coachings neue Potentiale bei sich, die er womöglich vorher selbst noch nie bei sich entdeckt hätte. Für die Führungskraft ermöglicht das Coaching seines eigenen Mitarbeiters letztendlich die Freiheit, sich auf neue Aufgaben konzentrieren zu können. Denn der Mitarbeiter kann durch seine eigene Weiterentwicklung höhere Verantwortung übernehmen und damit auch Aufgaben seines Vorgesetzten.

Der Coachingprozess nach Rauen

Den Ablauf des Coaching beschreibe ich anhand der Ausführungen von Looss/ Rauen aus dem Handbuch Coaching.¹¹⁰ Als Ausgangssituation wählt Rauen eine individuelle Einzelberatung mit einem Mitarbeiter aus der Führungs- bzw. Managementfunktion. Da Coaching-Gespräche persönlich und spezifisch sind, weist Rauen drauf hin, dass er keine starren Handlungsabläufe aufzeigen möchte. Der Coach stellt sich weder auf die Seite des Gecoachten noch auf die der Führungskraft. Er besitzt eine neutrale Stellung.

In der Regel besteht ein Coachingprozess aus zehn Sitzungen. Diese Erhebung ist ein reiner Erfahrungswert. Je nach Umfang des Coachings können es auch weniger oder mehr Sitzungen sein. Achtung ist bei längeren Coachingprozessen geboten. Hier besteht die Gefahr, dass sich der Coach und Gecoachte zu sehr aneinander gewöhnen und es nicht mehr nur eine „Beratung“ ist, sondern eher in einer „Betreuung“ wechselt.

Das Coaching beginnt, aus der Sicht des Mitarbeiters, mit einer schwierigen Aufgabe, die für ihn kaum lösbar erscheint und er sich schließlich dafür entscheidet, um Hilfe und Unterstützung zu bitten. Eine aktive Einmischung der Führungskraft in die Entscheidung zum Coaching ist vom beauftragten Coach zu prüfen und eventuell ist dann auch das Coaching abzusagen. „Die unternehmenszielorientierte Beeinflussung von Mitarbeitern ist keine Beratung und ein Coach tut gut daran, Aufträge dieser Art grundsätzlich abzulehnen und dies auch klar begründet zu vermitteln.“¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Haberleitner, Führen, Fördern, Coachen, 18f.

¹¹⁰ Vgl. Looss, Handbuch Coaching, S. 155ff.

¹¹¹ ebd., S. 159.

Nach dem der zu Coachende selbst die Entscheidung getroffen hat, muss ein geeigneter Coach gefunden werden. Gemeinsam mit dem richtigen Coach vereinbart der Gecoachte verständliche und geeignete Spielregeln, bei denen der Ablauf und die Inhalte des Coachings geklärt werden.

„Das gemeinsame Nachdenken über Ziele bildet folgerichtig einen guten Einstieg in eine fruchtbare Zusammenarbeit. In den Wünschen und Zielen des Klienten spielen sich dessen Werthaltungen, Denk- und Wahrnehmungsmuster – zumindest indirekt – wider.“¹¹²

Der Coach darf während der Zielfindung dem Gecoachten die Verantwortung nicht abnehmen und keine eigene Ziele aufdrücken. Seine Wirkung als Katalysator ist erwünscht. Hierbei schafft der Coach eine Situation, bei der der Gecoachte zum Denken angeregt wird. „Formales Ziel ist es, bei der Bewältigung der Aufgaben der beruflichen Rolle zu helfen. Die vielbeschworene Hilfe zur Selbsthilfe ist dabei das Mittel der Wahl [...]“. ¹¹³

Sind die Vorstellungen des Gecoachten realistisch, kann dies der Coach als Rahmen verwenden, in dem sich beide bewegen können. Im Gegensatz dazu, sollte der Coach unrealistische Ziele nicht zulassen. Die vereinbarten Ziele sind genau festzuhalten, um daran einen späteren Erfolg des Coachings messen zu können. Eine genaue Zielformulierung ist dennoch ein Zugeständnis, da es im Coaching nicht immer möglich ist, von Beginn an genaue Ziele der Gespräche zu festzuhalten.

In den nun folgenden Coaching-Gesprächen werden die Umstände der Aufgabe und die Möglichkeit zur Bewältigung besprochen. Auch werden Erfahrungen ausgewertet und das weitere Vorgehen geprüft. Die dabei neu erarbeiteten Schritte muss der Gecoachte in der Praxis umsetzen. Rauen schreibt hierzu: „Der größte Teil der angestrebten Veränderungen wird also zwischen den Sitzungen in der konkreten Arbeitssituation realisiert. Die Effizienz dieser Beratung „on the job“ zeichnet ein gutes Coaching aus.“¹¹⁴ Um dies zu gewährleisten, sollten zwischen den Treffen mehrere Wochen vergehen. Im fortgeschrittenen Stadium des Coachings, geht es in diesen Treffen um Nachbesserungen zur besseren Zielerreichung. Stellt der Coach die erfolgreiche Umsetzung fest, zieht er sich langsam zurück und überlässt den Gecoachten die weitere Ausführung.

¹¹² ebd., S. 167.

¹¹³ ebd., S. 157.

¹¹⁴ ebd., S. 168.

Am Ende wird die Zusammenarbeit von Coach und Gecoachten ausgewertet. Im Vordergrund steht hierbei nicht die Abrechnung erreichter Ziele. Nach Rauen steht vielmehr folgendes im Vordergrund: „Die Förderung von Bewusstsein und (Selbst-) Verantwortung, das Aufdecken von Wahrnehmungsverzerrungen (z.B. Betriebsblindheit), unangemessenen, individuellen und organisatorischen Verhaltensmustern und dysfunktionalen Werten.“¹¹⁵

Besitzt der Gecoachte neue Fähigkeiten, mit denen er seine Probleme nun selbst bewältigen kann, ist das Ziel ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ erreicht worden. Die Problematik der Zielüberprüfung im Coaching erfolgt meist durch weiche und personenbezogene Faktoren, die nicht in wirtschaftlichen Kennziffern messbar sind.

Voraussetzungen für die Führungskraft

In der Rolle als Coach benötigt die Führungskraft eine Reihe an wichtigen Kompetenzen. Er muss klar zwischen der Aufgabe als Führungskraft und der als Coach trennen.

„Der Coach ist Vorbild, Impulsgeber und nicht einfach ‚Chef‘, der allein das Sagen hat und seinen Willen durchsetzt. Der Coach zwingt nicht, sondern überzeugt. Er muss zuhören können, sachliche (auch kritische) Rückmeldung geben, beobachten, analysieren, Alternativen entwickeln, weiterführende Fragen stellen, dialogfähig sein und offene, partnerschaftliche Gespräche führen können.“¹¹⁶

Im Coachingprozess gibt es kein Unterstellungsverhältnis. Coach und Gecoachter befinden sich auf einer gemeinsamen Ebene. Die methodische Sicherheit, den Coachingprozess richtig durchzuführen, spielt ebenso eine große Rolle.¹¹⁷ Neben der Fähigkeit des Beziehungsmanagements und der Beziehungsgestaltung, muss der Vorgesetzte auch die richtige Gesprächsführung beherrschen. Fachliche Kenntnisse und Erfahrungswissen aus dem Arbeitsbereich des zu Coachenten gehören ebenso dazu.

Die Führungskraft benötigt Ausdauer und Geduld für den Coachingprozess. In einem Gesprächstermin lassen sich nur kleine oberflächliche Sachverhalte klären. Er muss dem Gecoachten ausreichend Zeit geben, das Besprochene anzuwenden, Erfahrun-

¹¹⁵ ebd., S. 169.

¹¹⁶ Donnert, Rudolf: Coaching. Die neue Form der Mitarbeiterführung. Korrigierte 1. Auflage, Lexika Verlag Krick Fachmedien, Würzburg 2000, S. 21f.

¹¹⁷ Vgl. Looss, Wolfgang/ Rauen, Christopher: Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, S. 172f.

gen zu sammeln und den Abgleich zur Ausgangssituation herstellen zu können. Hier beobachte ich in der Praxis eine deutliche Abweichung.

Viele Führungskräfte meinen vom Coaching zu sprechen und glauben bereits nach einer halben Stunde Gespräch alles geklärt zu haben. Nehme ich den Coachingprozess ernst, muss ich viel Zeit investieren. Wer von einem schnellen Erfolg ausgeht, wird enttäuscht sein. Der Erfolg im Coaching wird langfristig erzielt. Der große Vorteil liegt hierbei an der Beständigkeit. Wenn sich die Weiterentwicklung beim Gecoachten zeigt, bleibt er auf der neu erreichten Ebene. Der Gecoachte hat es geschafft, das Besprochene in seiner Praxis umzusetzen.

Des Weiteren braucht die Führungskraft menschliche Eigenschaften wie: Engagement, Mut, Interesse am Gecoachten, Lebenserfahrung, Empathie und Zuverlässigkeit.¹¹⁸ Diese Aufzählung ist eine Auswahl der wichtigsten persönlichen Eigenschaften und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Festzuhalten ist, dass der Coach auch kein Übermensch sein soll, so gäbe es auch kein gleichgewichtiges Verhältnis zwischen Gecoachten und Coach.¹¹⁹ Entscheidend bleibt ein gutes Zusammenspiel zwischen den Beiden.

Grenzen des Coachings durch den direkten Vorgesetzten

Gelingt es der Führungskraft nicht, die Rollen des Vorgesetzten und des Coaches klar zu trennen, verunsichert das den Mitarbeiter.¹²⁰ Ist die Abgrenzung für ihn nicht ersichtlich, weiß der Geführte nicht, welche Konsequenz ein Gespräch für seine Karriere und weitere Entwicklung haben wird.

Außerdem muss die Führungskraft darauf achten, dass sie Coaching nicht als Allheilmittel anwendet. Looss/ Rauen weist darauf hin, dass Coaching nicht flächendeckend und unspezifisch für Sachverhalte aller Art einzusetzen ist.¹²¹ Die zu besprechenden Inhalte und Themen sind durch das vorgegebene Unterstellungsverhältnis, Mitarbeiter und Vorgesetzter, stark eingeschränkt.¹²² Rauen gibt zu bedenken, dass Coaching ursprünglich aus dem Amerikanischen kommt und dort das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ein anderes ist, als in Deutschland.

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 172.

¹¹⁹ Vgl. ebd., S. 172.

¹²⁰ Vgl. Neges, Führungskraft und Coaching, S. 14

¹²¹ Vgl. Looss, Handbuch Coaching, S. 164.

¹²² Vgl. Rauen, Handbuch Coaching, S. 114ff.

Coaching in persönlichen Problemen ist sehr stark abhängig von der Beziehung zwischen Coach und Gecoachten. Aus meiner beruflichen Praxis weiß ich, dass dies möglich sein kann. Aber das setzt ein Grundvertrauen zwischen den beiden Parteien voraus, dass das Besprochene nicht an anderer Stelle gegen den Gecoachten verwendet wird. An dieser Stelle taucht ein weiteres Problem auf. Meist sind die beruflichen Probleme mit den persönlichen vernetzt.¹²³ Die Frage ist, ob ein effektives Coaching überhaupt möglich ist, wenn der zu Coachende, aus den bereits genannten Gründen, nichts von seinen persönlichen Dingen erzählen möchte.

Die Führungskraft sei nie neutral, meint Lippmann.¹²⁴ Auch besteht eine Voreingenommenheit und Betriebsblindheit der Führungskraft bei Themen, die das gleiche System betreffen, in dem auch sie Teil ist. Weitere Hindernisse für ein erfolgreiches Coaching sind Konflikte, in die die Führungskraft selbst mit involviert ist.¹²⁵ Um dieses Problem angehen zu können, braucht die Führungskraft ein hohes Maß an Erfahrung, eine gute Selbstreflexion und sie darf nicht wertend agieren. Beherrscht sie das, kann sie diese Situation meistern.

Coaching in der Zukunft

Trotz der Bedenken von Rauen, Lippmann und Haberleitner glaube ich, dass Coaching durch den Vorgesetzten in der Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. In meiner Meinung bestätigte mich auch Experte Dietz, der neben dem Mentoring, auch Coaching als eine wichtige Aufgabe der Führungskraft in der Zukunft sieht.

Mitarbeiter entscheiden sich nicht mehr nur nach Gehalt und Karriere für eine Tätigkeit. Für sie wird es genauso wichtig sein, welcher Arbeitgeber ihre Entwicklung optimal fördert und wie sie geführt werden. In welcher Firma sie viel lernen und sich entwickeln können und wo es fähige Führungskräfte gibt, die sie dabei begleiten und unterstützen. Auch die Frage, wie die Mitarbeiterführung aussieht und in welcher Form sie bei der täglichen Arbeitserledigung mitsprechen können, spielt eine immer größere Rolle.¹²⁶

Sind die Führungskräfte darauf nicht vorbereitet, werden sie die Anforderungen der Zukunft nicht bewältigen können. Auch ich habe in der Praxis negative Beispiele erlebt,

¹²³ Vgl. ebd., S. 121.

¹²⁴ Vgl. Lippmann, Eric: „Coaching“ durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung, in Organisationsberatung, Supervision, Coaching 12(9) (2005), S. 273ff.

¹²⁵ Vgl. Haberleitner, Führen, Fördern, Coachen, S. 227f.

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 14f.

aber das Potential der positiven Beispiele des Coachings durch den eigenen Vorgesetzten, was ich persönlich erleben durfte, ist so groß, dass darauf auf keinen Fall verzichtet werden sollte.

6 Schlussbetrachtung

Betrachte ich die Rollen der Führungskraft und ihre Bedeutung für das Unternehmen, so stelle ich einen Trend von der einfachen zur vielseitigen Führungskraft fest. Diesen Trend bestätigen mir auch alle drei Experten im Interview. Der Experte Fischer ergänzt hierzu, dass die Führungskraft mittlerweile gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen denken, planen und handeln muss. Für die Führungskraft gibt es keine ideale Rolle. Grundsätzlich muss sie die Aufgaben der unterschiedlichen Rollen kennen und die Fertigkeit besitzen, diese anwenden zu können. Die Führungskraft braucht Fingerspitzengefühl, um in den wechselnden Situationen, die richtige Rolle anzuwenden. Das Ergebnis ist gute Führung und die Beherrschung des Zusammenspiels der Rollen. Der Führungskraft muss es gelingen, dass die Hauptrollen zu einer Einheit verschmelzen.

Gelingt es der Führungskraft, die Voraussetzungen für die beschriebenen Nebenrollen, Mentoring und Coaching, zu erfüllen, so kann sie die Qualität der Mitarbeiter in einem Maße entwickeln, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile am Markt verschaffen wird. Dies bestätigt auch der Experte Fischer und ergänzt, dass die Effizienz eines Unternehmens, durch die Mitarbeiterentwicklung, gesteigert werden kann.

Dabei wird klar, welche Rolle der Mitarbeiter in Zukunft für das Unternehmen spielen wird. Die Investition in Mitarbeiter wird immer wichtiger. Der Experte Fischer weist darauf hin, dass Mitarbeitersuche und Mitarbeiterbindung eines der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft werden wird. Der Grund hierfür ist der bereits bestehende Fachkräftemangel und der demographische Wandel in Deutschland. Mitarbeiter haben auch nicht mehr die Angst wie früher, ihren Job zu verlieren, ergänzt der Experte Wien. Dies liegt an der grundsätzlichen Änderung der Menschen in Bezug auf die Einstellung zur Arbeit.

Reichte es in der Vergangenheit, dem Mitarbeiter klare Anweisungen zu geben, werden die Führungskräfte in Zukunft ihren Führungsstil an den Mitarbeiter anpassen müssen. Das Zwischenmenschliche rückt in den Mittelpunkt der Führung. Es geht nicht mehr nur um Erledigung der Aufgaben, sondern um den Menschen dahinter. Mitarbeiter und Führungskraft arbeiten nicht gegeneinander, sondern miteinander. Sie sollen sich zu einer Einheit formieren. Im Gegensatz zu früher, darf die Führungskraft auch Schwächen zeigen. Sie soll authentisch sein und für ihre Mitarbeiter nahbar, ergänzt Experte Dietz. Dieses gehört zum Aufbau einer positiven Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und stärkt das gegenseitige Vertrauen.

Auf Grund des Wandels der Gesellschaft, der Unternehmen und der Entwicklung der Mitarbeiter sieht sich die Führungskraft einem ständigen Veränderungsprozess ausge-

setzt. Deshalb muss es ihr gelingen, sich diesen Veränderungen anzupassen, um den Anforderungen an eine Führungskraft weiterhin gerecht zu werden. Der Experte Wien bringt dies zum Ausdruck, in dem er sagt: „Wer Mitarbeiter von heute führen will, muss mit Methoden bzw. Mitteln von heute führen.“

Auch die Unternehmen und die ranghohen Führungskräfte sind in der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung gefragt. Bevor sie jedoch teure externe Berater buchen, sollten sie schauen, welche Ressourcen sich bereits im Unternehmen befinden. Vielleicht gibt es Führungskräfte, die als Mentor oder Coach eingesetzt werden können. Neben den bereits genannten Vorteilen, unter den Punkten 5.2 und 5.3, ist dies die kostengünstigste und effektivste Lösung für das Unternehmen.

Bei der Einstellung bzw. Beförderung neuer Führungskräfte, muss die Unternehmensleitung darauf achten, dass bei den Ausgewählten die Fähigkeiten und Kompetenzen in den benötigten Rollen vorhanden sind. Hierfür ist es ratsam, feste Entscheidungskriterien, sogenannte Auswahlfaktoren, zu bestimmen. Ebenso wichtig ist, dass die gewünschte Personalauswahl von Mitarbeitern oder Führungskräften getroffen wird, die in der Lage sind, Fähigkeiten und Kompetenzen bei Menschen zu erkennen.

Bei den genannten Anforderungen an die Führungskraft darf nicht vergessen werden, dass sie auch nur ein Mensch ist. Die Führungskraft hat ähnliche menschliche Bedürfnisse wie ihre Mitarbeiter. In der Hierarchiestufe hat die Führungskraft eine höhere Stellung als ihr Mitarbeiter. Dementsprechend gehen die Vorgesetzten der Führungskraft davon aus, dass die Führungskraft im Gegensatz zu vielen Mitarbeitern eine größere innere Stärke besitzt, belastbarer ist und absolute Loyalität zum Unternehmen zeigt. Ich glaube auch, dass die aufgezählten Eigenschaften auf viele Führungskräfte zutreffen. Dennoch befreien diese guten Voraussetzungen die Vorgesetzten der Führungskräfte nicht davon, auch ihr eigenes Führungsverhalten zu überprüfen.

In dieser Arbeit wurde beschrieben, wie es den Führungskräften gelingt, die Mitarbeiter zu entwickeln. Mit der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten zur Führung von Mitarbeitern ändert sich auch ihr Anspruch an die Führung durch ihren eigenen Vorgesetzten und die Kommunikation mit ihnen.

Beharren diese Vorgesetzten aber auf ihren alten Mustern und nehmen den Wandel der Zeit nicht zum Anlass, ihr Verhalten anzupassen, gibt es zwar eine Harmonie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, aber eine Disharmonie zwischen dieser Führungskraft und dem eigenen Vorgesetzten. Das kann zur Folge haben, dass die Unternehmen gute und erfolgreiche Führungskräfte auf Dauer verlieren. Leider gibt es solche Beispiele in der Praxis immer wieder, mit den entsprechenden negativen Folgen für das Unternehmen. Diese Wechselbeziehung ist so wichtig, dass sie Gegenstand einer gesonderten Untersuchung sein sollte.

Wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass es für jede Führungskraft immer wichtiger wird, ihre Tätigkeit als Führungskraft in den Hauptrollen als Manager und Leader und in den Nebenrollen als Mentor und Coach zu hinterfragen, daraus Schlussfolgerungen für ihre zukünftige Führungstätigkeit zu ziehen, die Umsetzung in der Praxis zeitnah sicher zu stellen und den jeweilig neuen Gegebenheiten anzupassen. Damit wird die Qualität der Führung auch im Interesse des Gesamtunternehmens entscheidend erhöht.

Literaturverzeichnis

Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage, Friedrich Kiel Verlag, Ludwigshafen 2008.

Aron-Weidlich, Martina: Essenz der Führung. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Springer-Gabler Verlag, Berlin u.a. 2012.

Becker, Manfred: Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013.

Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010.

Bruch, Heike (Hrsg.)/ Krummaker, Stefan (Hrsg.)/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Bruch, Heike/ Vogel, Bernd/ Krummaker, Stefan: Leadership – Best Practices und Trends, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 3-9.

Bruch, Heike: Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 13-24.

Cornelli, Gerhard/ Rosenstiel, Lutz v.: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2009.

Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung. 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Franz Vahlen Verlag, München 2013.

Donnert, Rudolf: Coaching. Die neue Form der Mitarbeiterführung. Korrigierte 1. Auflage, Lexika Verlag Krick Fachmedien, Würzburg 2000.

Drucker, Peter F.: Management . Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert. Band 1. Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2009.

Drucker, Peter F.: Management . Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert. Band 2. Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2009.

Gairola, Arun: Leadership + Management = Leaderment, in: Harvard Business Manager 33 (02.2011), S. 104-110.

Gaugler, Eduard (Hrsg.)/ Oechsler, Walter A. (Hrsg.)/ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004.

Graf, Nele/ Edelkraut, Frank: Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2014.

Haberleitner, Elisabeth/ Deistler, Elisabeth/ Ungvarl, Robert: Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. Redline Wirtschaft Verlag, Heidelberg 2007.

Hegele-Raih, Cornelia: Leadership?. Harvard Business Manager, April 2004, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html> (Zugriff am 21.05.2014).

Hentze, Joachim u.a.: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., neu bearbeitete Auflage, Haupt Verlag, Bern u.a. 2005.

Hersey, Paul/ Blanchard, Kenneth H.: Management of Organizational Behaviour. 4. Auflage, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982.

Hilb, Martin: Mentoring, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 1151-1161.

Hinterhuber, Hans H./ Raich, Margit: Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 49-55.

Hinterhuber, Hans H./ Krauthammer, Eric: Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.

Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Heidelberg u.a. 2011.

Jöstingmeier, B.: Mitarbeiterführung, unveröffentlichtes Manuskript, Stuttgart 2012.

Jüster, Markus/ Hildenbrand, Claus-Dieter/ Petzold, Hilarion G.: Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung, in: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, S. 77-98.

Kieser, Alfred (Hrsg.)/ Reber, Gerhard (Hrsg.)/ Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.

Kotter, John: Abschied vom Erbsenzähler. ECON Verlag, Düsseldorf u.a. 1991.

Lippmann, Eric: „Coaching“ durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung, in Organisationsberatung, Supervision, Coaching 12(9) (2005), S. 273-277.

Looss, Wolfgang/ Rauen, Christopher: Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, in: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, S. 155-182.

Malik, Fredmund: Leadership im Unternehmen – Trends und Perspektiven, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S.285-300.

Oesterle, Michael-Jörg: Führungskräfte, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 790-801.

Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005.

Rauen, Christopher: Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, S. 111-136.

Regnet, Erika: Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel, Lutz v./ Regnet, Erika/ Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, S.36-50.

Rosenstiel, Lutz v. (Hrsg.)/ Regnet, Erika (Hrsg.)/ Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009.

Rosenstiel, Lutz von: Leadership und Change, in: Bruch, Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd (Hrsg.): Leadership – Best Practices und Trends. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S.145-156.

Schneider, Ursula: Coaching, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./ Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, S. 651-660.

Staehle, Wolfgang H./ Conrad, Peter/ Sydow, Jörg: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage. Vahlen Verlag, München 1999.

Stegmüller, Rudi: Mentoring, in: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard/ Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, S. 1510-1517.

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013.

Anlage

Das Interview mit den Experten war leitfadengestützt. Folgende Fragen wurden gestellt:

1. Wie sehen Sie die aktuellen Rollen einer Führungskraft?
2. Gibt es einen Trend von der ‚einfachen Führungskraft‘ zur ‚vielseitigen Führungskraft‘?
3. Welchen Wandel wird die Führungskraft in der kommenden Zeit durchleben?
4. Welche Rollen wird die Führungskraft in der Zukunft übernehmen?
5. Welche Eigenschaften und Kompetenzen werden in der Zukunft gute Führungskräfte auszeichnen?

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname